



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## ROZVOJ MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT OF A SMALL FAMILY BUSINESS

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Baranyiová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Lucie Baranyiová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Rozvoj malého rodinného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle bakalářské práce  
Teoretická část  
Analytická část  
Návrhová část  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout oblasti pro strategický rozvoj malého rodinného podniku.

### Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

OSTERWALDER, Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce s tématem „Rozvoj malého rodinného podniku“ se bude zabývat rozvojem rodinné restaurace Mazaný anděl, která se nachází v městě Brně v Jihomoravském kraji. Záměrem bude inovace z hlediska vylepšení v rozšíření služeb rozvozem teplého jídla a lahvových vín. Společnost bude podrobena analýze SWOT, SLEPT, Porterově analýze apod. Závěrem této práce by měla být aplikace vylepšení a změn v tomto podniku.

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis with the topic "Development of a small family business" will deal with the development of the family restaurant Mazany anděl, located in the city of Brno in the South Moravian region. The intention will be innovations in terms of improvements in the distribution of hot food and bottled wines. The company will be subjected to SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter analysis, etc. Conclusion of this work should be the application of improvements and changes in this company.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Rodinný podnik, rozvoj, strategie, zaměstnanec, zákazník, analýza, kapacita

## **KEYWORDS**

Family company, development, strategy, employee, customer, analysis, capacity

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BARANYIOVÁ, Lucie. *Rozvoj malého rodinného podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115072>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2019

## **PODĚKOVÁNÍ**

V první řadě bych chtěla poděkovat panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, který mě provedl celým procesem psaní této práce a poskytl mi odborné vedení, rady a věcné připomínky k mému postupu. Dále bych chtěla poděkovat manželům Horákovým za přístup k potřebným informacím, zasvěcením do oboru a chodu podniku, ale také za možnost psát tuto práci o jejich restauraci.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	11
Cíle práce .....	11
Metody a postupy zpracování .....	11
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	12
1.1    Vymezení podnikání .....	12
1.2    Pojem podnikání malých a středních firem.....	13
1.3    Charakteristika rodinného podnikání .....	13
1.3.1    Životní cyklus rodinných podniků – Model podle Goehlera .....	14
1.4    Procesy v podnikání .....	15
1.5    Strategie rodinného podniku .....	16
1.6    Rizika řízení podniku .....	17
1.6.1    Základní pojmy analýzy rizik .....	17
1.7    Lewinův model změny .....	18
1.8    Management.....	19
1.8.1    Plánování .....	19
1.8.2    Organizace .....	19
1.8.3    Vedení.....	20
1.8.4    Kontrola .....	20
1.9    Analýza marketingového makroprostředí .....	21
1.9.1    SLEPTE (PEST) analýza .....	21
1.9.2    Porterův model pěti sil.....	22
1.10    Finanční analýza .....	23
1.10.1    Ukazatele likvidity .....	23
1.10.2    Ukazatele rentability .....	24



1.10.3	Ukazatele zadluženosti .....	25
1.10.4	Bankrotní model IN95 .....	26
1.11	SWOT analýza.....	27
2	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....	29
2.1	Představení společnosti .....	29
2.2	Organizační struktura .....	30
2.3	Management .....	30
2.3.1	Plánování .....	30
2.3.2	Organizace .....	31
2.3.3	Vedení.....	32
2.3.4	Kontrola .....	33
2.4	Lewinův model změny .....	34
2.5	SLEPTE analýza .....	34
2.5.1	Sociální a ekonomické hledisko .....	35
2.5.2	Legislativní a politické hledisko .....	35
2.5.3	Technologické a ekologické hledisko .....	36
2.6	Porterův model pěti sil .....	36
2.7	Finanční analýza.....	37
2.7.1	Ukazatelé likvidity .....	37
2.7.2	Ukazatelé rentability .....	39
2.7.3	Ukazatelé zadluženosti .....	40
2.7.4	Bankrotní model Index IN95 .....	42
2.8	SWOT analýza .....	43
2.9	Celkové zhodnocení výsledků analýz .....	45
3	VLASTNÍ NÁVRHY .....	46
3.1	Vlastní návrhy .....	46

3.1.1	Nový design .....	46
3.1.2	Průzkum trhu.....	47
3.1.3	Marketingová propagace.....	49
3.1.4	Internetové změny.....	52
3.1.5	Struktura podniku .....	53
3.1.6	Pořízení dlouhodobého majetku .....	56
3.2	Přínos návrhů .....	60
ZÁVĚR .....		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		63
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		65
SEZNAM TABULEK .....		66
SEZNAM ROVNIC.....		67
SEZNAM PŘÍLOH.....		68

## ÚVOD

Toto téma jsem si vybrala, protože mě velmi zaujala problematika rodinných podniků při přednáškách, které vedl vedoucí této práce.

V naší republice i ostatních zemích tvoří pilíř ekonomiky, bývají nejvíce vyhledávanými podniky pro navázání jakékoliv spolupráce a jsou většinou ukazatelem čestnosti a spolehlivosti. Můžeme je najít jak v bankovníctví, tak v pohostinství nebo vinařství. Vybudovat společnost z rodinných příslušníků, která bude produkovat kvalitní výrobky, byl sen mých prarodičů. Bohužel se neuskutečnil. Proto jsem se rozhodla v této práci zhodnotit a odhalit kritéria správného vedení malé rodinné společnosti, abych dokázala rozeznat rizikové chování v podnikání tohoto typu.

Na svojí práci jsem spolupracovala s obchodním závodem Mazaný Anděl. Sídlí v Brně na Šilingrově náměstí, tedy přímo v historickém centru města. Anděl je restaurace rodinného typu s dlouholetou tradicí. Jsem nadšená z informací, které mi majitelé Blanka a Roman Horákové, poskytli. Jejich způsob vedení personálu, organizace, rozvoj a celkově starost o restauraci je ukazatelem let zkušeností a praxe.

Na dalších stránkách budu ve třech částech rozebírat dané téma a společnost. V teoretické části budou vymezeny metody a pojmy, které logicky navážou na analytickou a návrhovou část.

Teorie bakalářské práce se zabývá konkrétním cílem práce, metodami a postupy zpracování. Analytická část obsahuje popis rodinného podniku a jeho současného stavu dále zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. V návrhové části je obsažen návrh změn.

Mým přínosem do společnosti je inovace v podobě zavedení rozvozu lahvových vín a teplého jídla do domácností.

Bakalářská práce mi pomohla objasnit, jak má fungovat zisková a známá rodinná firma. Je potřeba trpělivost, odhodlanost, cílevědomost a hlavně dobrosrdečnost. Cestou k úspěchu jsou samozřejmě i zaměstnanci rodinného podniku. Tedy linie přímá i nepřímá. Pokud ho zakládáme, počítáme s děděním na další generaci, což je většinou problém. Nesmíme také opomenout, jaké je v dnešní době konkurenční prostředí a udržet se na trhu je obtížné. Zásadou je nevzdávat se a budovat svoji značku.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Cíle práce**

Bakalářská práce je zaměřena na rozvoj rodinného podniku Mazaný Anděl. Hlavním cílem je posoudit, zda je tato společnost připravena na inovaci v podobě změn v oblasti rozšíření služeb rozvozem teplého jídla a lahvových vín.

Druhotným cílem je zhodnotit, zda korporace zvládne nápor nových zákazníků a ustojí danou změnu. Zároveň určit, je-li změna pozitivní anebo negativní vůči současnému stavu. Posudek bude stanoven podle výsledků provedených analýz.

## **Metody a postupy zpracování**

Na začátku se věnuji specifikům podnikání samotnému a pak malých firem, rodinným podnikům a rizikům, spojeným s tímto odvětvím v ekonomice. Následně procesům v podnikání, rozvoji, strategii a samotnému marketingu. V dalším oddílu popíšu analýzu vnějšího a vnitřního okolí podle pomoci SLEPT a SWOT analýzy, Porterova modelu a prvků finanční analýzy (likvidita, bankrotní model, zadluženost apod.).

Analytická část obsahuje popis současné situace a posouzení problémů, které vyplynou z analýz v teoretické části.

V poslední části je navržena inovace a všechna její kritéria i rizika. Také zhodnocení podle Lewinova modelu změny. Ten by měl zajistit plynulý průběh změny.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V první části mojí práce se budeme věnovat teoretické stránce. Je to opora pro další dvě části, kde budeme tyto postupy aplikovat.

## 1.1 Vymezení podnikání

Pojem „podnikání“ má 4 různá pojetí:

- Ekonomické pojetí – zapojení ekonomických i jiných zdrojů a aktivit, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – motivace potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, zkusit, splnit. Prostředek dosažení seberealizace, postavení na nohy apod.
- Sociologické pojetí – vytváření blahobytu, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí – soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní riziko za účelem dosažení zisku.

K obecným rysům však patří cílevědomá činnost, která je iniciativní a kreativní. Organizuje a řídí transformační procesy. Má praktický přínos a užitek, ze kterých plyne přidaná hodnota. Počítá i s rizikem neúspěchu. Je to činnost opakovaná s cyklickým procesem. (1)

V této kapitole bychom měli také znát 3 hlavní hráče. Jsou jimi lidé, podniky a stát.

- Lidé – součást sociální struktury vytvářející vazby, uskupení a společenství s požadavky a znalostmi. Znalosti distribuují interakcemi s jinými lidmi. Vytváří nové technologie a komunikují spolu. Tyto technologie pak dále využívají.
- Podniky – součást podnikatelského procesu. Potřebují znalosti k dosažení svých cílů a splnění požadavků zákazníků. Tyto dovednosti používají ke zlepšování své efektivity a zvyšování konkurenceschopnosti.
- Vláda, stát – určuje pravidla v ekonomickém prostředí zákony. Potřebuje znalosti o ekonomickém a podnikatelském prostředí. Vytváří podmínky pro naplnění očekávání jak u lidí, tak podniků. Zajišťují také stabilitu prostředí. (1)

## 1.2 Pojem podnikání malých a středních firem

*„Za malého a středního podnikatele se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství.“*

(2)

Malé a střední společnosti vytváří v Evropě drtivou většinu struktury trhu. Zaměstnávají několik milionů lidí. Tyto korporace garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, také k realizaci lidí v produktivním procesu. Nemohou na sebe strhnout moc ani vytvořit monopol, jsou protipólem ekonomické i politické moci. Zaměstnanci se učí přežít a zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl znamená pád a ztrátu. Malý nebo střední podnikatel nemá, kam uniknou a důsledky chyby nese osobně.

Existence těchto obchodních závodů stabilizuje společnost, jelikož jakákoliv politická nejistota jsou zdrojem rizika. Není ani zvykem, aby tento typ firmy vlastnil zahraniční subjekt. Reprezentují místní kapitál a vlastnické poměry. Efekty podnikání zůstávají v tuzemsku. Obvykle dá velmi rychle ekonomicky oživit region podporou těchto firem v dané oblasti.

Je velmi časté, že vlastník malé nebo střední firmy v regionu i bydlí. Nejenže podporuje zaměstnanost, ale může sponzorovat různé charitativní akce. Okolí podnikatele ho zná, a tak jsou jeho činy pod veřejnou kontrolou. Mnohé malé provozovny dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu. Úroveň rozvoje malého a středního podnikání v regionu můžeme posoudit podle výstavby a upravenosti venkova. Charakteristickým rysem je flexibilita. (3)

## 1.3 Charakteristika rodinného podnikání

Podle Goehlera je rozhodující při určování specifík rodinného podniku vliv rodiny na daný podnik. Rozhodující vliv rodiny na podnik lze podle tohoto autora zmínit tehdy, pokud daná rodina plně dominuje v jednom z určujících faktorů nebo je-li menší vliv vyrovnán odpovídajícím vlivem dalšího faktoru. Předpokladem však je podíl rodiny na vlastním kapitálu. Znamená to, že o podniku lze hovořit jako o podniku rodinném, pokud např. sto procent vlastního kapitálu drží rodina. Když by rodina vlastnila pouze padesát procent vlastního kapitálu, ale také by se více než polovina jednatelů nebo jiných

statutárních orgánů rekrutovala z dané rodiny, stále hovoříme o rodinném podniku, protože je nadále zajištěn její rozhodující vliv na podnik. (4)

O rodinném podniku platí, že:

$$\text{Při } VK_{\text{rod}} > 0 \text{ tedy musí platit: } RP \approx \frac{(VK_{\text{rod}})}{(VK_{\text{pod}})} + \frac{(STAT_{\text{rod}})}{(STAT_{\text{pod}})} \geq 1$$

#### Rovnice 1 - Rovnice rodinného podnikání

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Koráb, 2007, str. 24)

Kde:  $VK_{\text{rod}}$  – Vlastní kapitál ovládaný rodinou

$VK_{\text{pod}}$  – Vlastní kapitál daného podniku

$STAT_{\text{rod}}$  – Počet členů statutárního orgánu rekrutující se z dané rodiny

$STAT_{\text{pod}}$  – Počet členů statutárního orgánu podniku

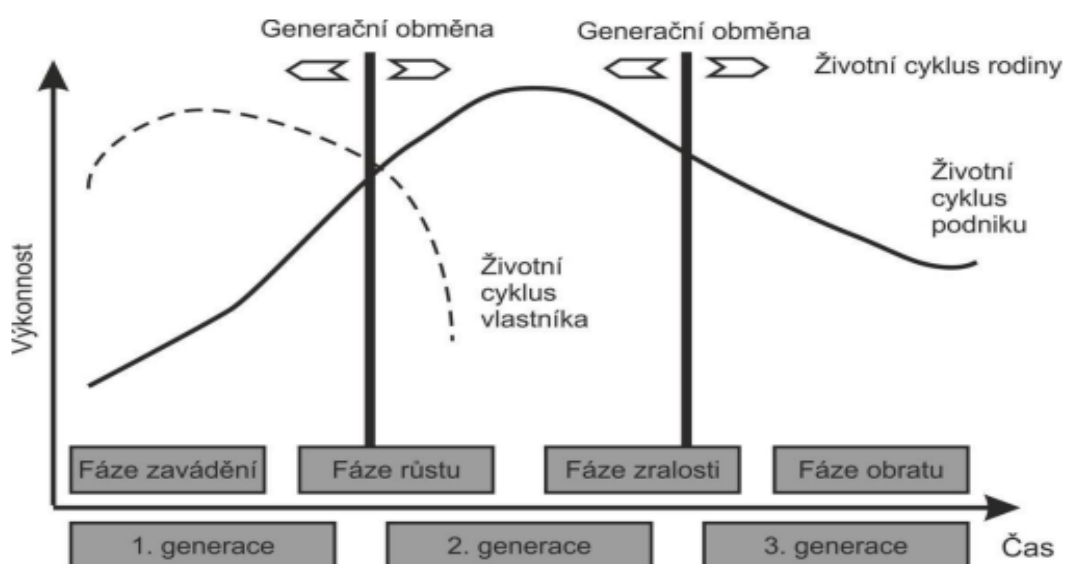
*„Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina.*

*O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“ (4)*

#### 1.3.1 Životní cyklus rodinných podniků – Model podle Goehlera

Životní cyklus rodinného podniku a s tím související problematiku generační obměny se zaměřuje celá řada studií. Existuje značný počet různých konceptů životního cyklu.

Jedním z nich je model životního cyklu rodinného podniku podle Goehlera.



Obrázek 1 - Cyklus rodinného podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koráb, Hanzelková, Michalisko, 2008, str. 25)

Model počítá s tím, že podnik nacházející se ve fázi zralosti má již ve vedení druhou generaci rodiny. Je důležité zhodnotit, jak nastupující generace zvládne problém vyplývající z možností růstu rodinného podniku. Tyto problémy jsou stanoveny stávajícími podnikatelskými aktivitami podniku, podílem na trhu, počtem zákazníků apod. Mění se nabídka výrobků, a proto náklady nadproporciálně rostou. Původní výrobní plán začíná podléhat stárnutí, ačkoliv tato fáze výrobku tvoří hlavní část obratu. Je značné, že na výrobek působí čas. To znamená, že dříve inovativní produkt ztrácí na atraktivitě a stává se komoditou. Tím podnik ztrácí hlavní konkurenční výhodu rodinného podniku.

Je potřeba učinit důležitá rozhodnutí, která jsou logickým závěrem tohoto vývoje. Pokud podnik není možné na řídicí úrovni revitalizovat a najít nový zajímavý potenciál, lze zániku firmy jenom těžce zabránit. Největším úskalím je nechuť k zavádění nových postupů a řešení a lpěním na starých zaběhnutých systémech. Management rodinného podniku při nových postupech většinou nesáhne po nové pracovní síle a tím zabraňuje rozvoji firmy. Myslí si, že nastane značné riziko, které může ohrozit a oslabit jejich vliv v podniku. K tomuto rozhodnutí dochází zpravidla těsně před druhou generační obměnou. (4)

## 1.4 Procesy v podnikání

Nejdříve musíme proces naplánovat. Toto plánování má tři stupně:

1. Porozumění, kde jsme.
2. Rozhodnutí, kam chceme jít.
3. Plánování, jak se tam dostaneme.

[1] „*Podnikatelský plán si můžeme představit jako silniční mapu a plánovací proces je čtením v mapě: rozhodnutí, kde jsme, zvolení města, kam chceme jít a následně můžeme začít plánovat cestu do zvoleného města, tedy i prostředky, kterými se do města dostaneme. Pak je zřejmé, že budou existovat i různé cesty, jak se do námi zvoleného města dostaneme. Některé cesty budou sice delší, pomalejší, ale zatížené malým rizikem, jiné cesty budou kratší, rychlejší, nicméně s daleko větším rizikem. Při některých cestách můžeme havarovat a do cílového města se vůbec nedostaneme. Je též zřejmé, že bude pouze na nás, jaké prostředky pro dosažení cílového města zvolíme a kolik nás to bude stát. Půjdeme-li pěšky nebo zvolíme-li rychlé auto.*“ (5)



Poté musíme zvolit vhodnou metodu a nástroje pro nastavení systému procesu. V praxi můžeme uplatnit velké množství těchto metod a nástrojů (Gattův diagram, six sigma atd.) První tři kroky k nastavení systému procesu jsou nejdůležitější. (6)

Jsou to:

**Tabulka 1 - Doporučované metody a nástroje pro aplikaci procesního přístupu**

Kroky k nastavení systému procesů	Doporučované metody a nástroje
Identifikace procesů	Brainstorming Multihlasování Synektika
Určení vazeb mezi procesy	Relační diagram Matice vazeb mezi procesy Paretova analýza Sumační tabulky Mapa procesů
Identifikace vstupů a výstupů v procesu	Ptačí perspektiva Želví diagram

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cienciala, 2011, s. 53)

## 1.5 Strategie rodinného podniku

*„Tradičně byl celkový rozsah strategického výzkumu rodinných firem omezen. Tento zvláštní problém rozšiřuje tradiční přístupy tím, že zkoumá heterogenitu rodinných firem ve vztahu k jejich strategiím, vlastnictví, správě a sociálně-psychologickým rozměrům.“*  
(7)

Jako rodinný podnik musíme zvážit naše strategické volby v kontextu složitých vlastností rodiny. Strategie rodinné firmy obsahují vnitřní a vnější okolí podniku např. zájmy rodiny, cíle, nástupnictví, kultura. V celém procesu strategického řízení musí být zváženo zapojení členů rodiny. Vztah rodinných rozměrů vzhledem k podnikatelským strategiím není obecně zkoumán. Můžeme si pokládat tyto otázky:

- Která dynamika uvnitř rodiny může předurčit nástupce?
- Jsou nástupci vybráni v rámci rodiny k propagaci daných strategií?
- Mohly by být potomci zakladatele stereotypní?

Následky systému rodiny na tvorbu strategie v podnikání jsou obvykle zkoumány prostřednictvím objektivu podnikání s malým ohledem na vnitřní mechanismy rodinného systému.

Rodina musí mít měřitelný vliv na strategická rozhodnutí ve firmě. Obzvlášť pokud se jedná o inovace. Rodinné podniky vykazují lepší strategie při uvádění výrobků na trh i přes to, že dávají důraz na odpovědnost místních komunit v těchto určitých strategiích. Také bereme tento pojem jako svazek zdrojů. Tím myslíme zdroje jedinečných znalostí a kompetencí. (7)

## 1.6 Rizika řízení podniku

Riziko můžeme definovat např. jako pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty. Tento pojem navazuje na filozofické kategorie jako nutnost a nahodilost. Používáme jej také v souvislosti s nejednoznačností průběhu procesů v ekonomice, tedy v neurčitosti jejich důsledků. Nemusí však nastat riziko jen ekonomické. Problém může vzniknout i v politické, bezpečnostní nebo právní rovině.

S těmito riziky jsou spojeny dva pojmy:

- „*Pojem **neurčitého výsledku**, o němž se implicitně uvažuje ve všech definicích rizika: **výsledek musí být nejistý**. Máme-li hovořit o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení. Víme-li s jistotou, že dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku. Investice do základních prostředků například obvykle zahrnují znalost toho, že prostředky podléhají fyzickému znehodnocování a že jejich hodnota bude klesat. Výsledek je zde jistý a riziko neexistuje.*“
  - „***Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí**. V obecném slova smyslu může jít o ztrátu, kdy jistá část majetku jednotlivce je ztracena; může jít o výnos, který je nižší než možný výnos*“.
- (8)

### 1.6.1 Základní pojmy analýzy rizik

#### 1. Aktivum

Aktiva mohou být hmotná a nehmotná. Hmotnými mohou být nemovitosti a cenné papíry, nehmotnými informace nebo předměty autorského práva. Jsou to všechny věci, které mají pro daný subjekt cenu. Tato cena se zmenšuje působením hrozby.

## **2. Hrozba**

Pojem hrozba definujeme jako síla, událost, aktivita nebo osoba s nežádoucím vlivem na bezpečnost, např. požár, přírodní katastrofa. Škoda, kterou působí hrozba na aktivum, se nazývá dopad hrozby.

## **3. Zranitelnost**

Je to nedostatek, slabina neboli stav analyzovaného aktiva. Tento nedostatek pak využívá hrozba pro uskutečnění svého nežádoucího vlivu. Vyjadřuje, jak citlivé aktivum je. Dochází k ní na místech, kde se aktivum střetává s hrozbou. Rozlišujeme ji podle úrovně od největší po nejmenší.

## **4. Protiopatření**

Každý proces, prostředek, který zmírňuje působení hrozby, snižuj zranitelnost anebo samotný dopad hrozby. Navrhujeme je, pokud chceme omezit riziku vzniku škody nebo máme za cíl zmírnit následky škody. Z analytického hlediska protiopatření charakterizujeme pojmy efektivita a náklady.

## **5. Riziko**

*„Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik.“ (8)*

### **1.7 Lewinův model změny**

Je to jeden z nejučinnějších modelů pro obchod. Tento model má tři stupně. Prvním krokem k úspěchu je rozmrazení stávajících situací, jediné tak můžeme uskutečnit změnu. Aby tato změna mohla mít dopad do budoucna je tento rozmrazující krok nezbytný. Další fází je samotná změna. Je velmi důležité, jak změnu podáme stávajícím pracovníkům v podniku. Pokud je budeme nutit násilím, může se dostavit odpor k práci. Je tedy na místě změnu např. v automatizaci vysvětlit jako příležitost zvětšit efektivitu práce, ale zároveň usnadnit jednotlivé úkony zaměstnanci. Poslední fází je zmrazení.

První krok nám napovídá, jak se připravit na změnu, aby bylo odbouráno co nejvíce bariér a nepříjemných situací. Druhý a třetí krok nám udávají další nutné postupy pro provedení změny. Poslední krok stanovuje dlouhodobost změny.

Pokud ke změně přistupujeme správně a sdělíme ji včas a vybranou formou, můžeme se těšit z vytvoření pracovních týmů, které při motivaci zvládnou změnu přijmout a akceptovat ji. (9)

## 1.8 Management

Management je jinak nazýván jako proces řízení. Obsahuje i soubor poznatků o řízení. Tento typ řízení je používán v organizacích. Probíhá mezi jednotlivcem nebo skupinou, která je řídicím subjektem a řízeným objektem. (10)

### 1.8.1 Plánování

*„Plánování je činnost, kdy řídicí pracovník formuluje cíle a také cesty, které vedou k dosažení těchto cílů.“* (11)

Plánování má 4 fáze.:

1. Stanovení strategických cílů

Cíle jsou vypracované nejvyššími řídicími pracovníky s pomocí nižších pracovníků.

2. Formulace konkrétních cílů a úkolů

Svolává se porada řídicích pozic. Stanoví se konkrétní cíle a úkoly.

3. Průběžné hodnocení plnění stanovených cílů

Vyšší řízení se sejde s nižším a hodnotí stanovení cílů, realizovatelnost apod.

4. Operativní zjištění o stavu plnění úkolů

Pravidelné setkání s podřízenými, kde se řeší dlouhodobé dopady plánů. (11)

### 1.8.2 Organizace

Organizace spojuje lidskou pracovní sílu a materiální zdroje tak, aby docházelo k plnění daných cílů. Nejdůležitější cíl organizování je maximalizovat užitek. Tím máme na mysli užitek pro podnikatele. Těm se maximalizací užitku zvyšuje hodnota vloženého kapitálu do podnikání. Nižším cílem je efektivní realizace výrobků a služeb. Nižší cíl se dá naplnit plněním jiných cílů jako je vzdělávání pracovníků a inovace.

Organizace má tři parametry. Jsou jimi:

- **Parametr dělby práce:** určuje každé činnosti a pracovní pozici prvky útvarové struktury.
- **Parametr rozpětí řízení:** udává, kolik pracovníků bude podřízeno jednomu vedoucímu. Zde rozlišujeme stupně hierarchie.
- **Parametr dělby pravomoci:** podle volby distribuce pravomoci buď vertikálně, nebo horizontálně. Vertikální distribuce pravomocí je spojena s problematikou centralizace a decentralizace. Horizontální distribuce pravomocí je spojena s problematikou jednoliniového a víceliniového řízení. (10)

### 1.8.3 Vedení

Pro správné vedení zaměstnanců potřebujeme najít správnou motivaci. Teorie motivace nám dávají návody, jak tuto motivaci nalézt.

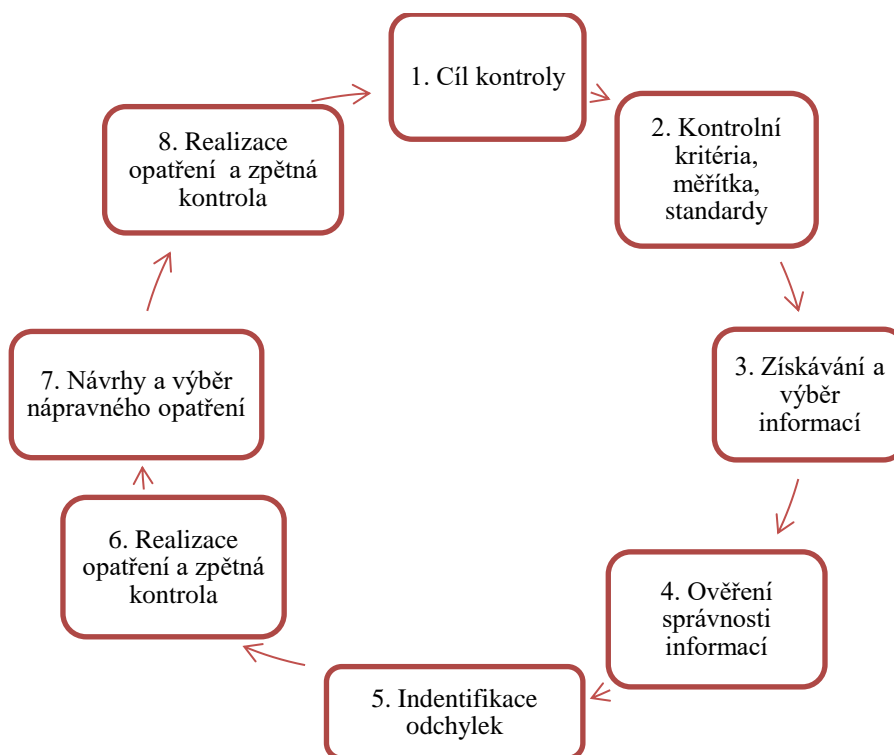
*„Teorie zaměřené na poznání příčin motivace se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno.“ (12)*

Důležité pro motivování lidí jsou jejich potřeby. Rozlišujeme potřeby seberealizace, uznání a ocenění, sounáležitosti, potřeba jistoty a bezpečí a fyziologické potřeby, které jsou takto vzestupně seřazeny v hodnotovém žebříčku.

### 1.8.4 Kontrola

Kontrolu provádíme pomocí kontrolních procesů. Můžeme ho rozdělit na několik fází, které při normálním kontrolování splývají v jednu. Pokud chceme, aby kontrolní proces měl úspěšnost, měl by být rozdělen do dílčích navazujících kroků. (12)

Kontrolní proces může vypadat třeba takto:



Obrázek 2 - Kontrolní cyklus

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cimbalníková, 2016, str. 141)

## 1.9 Analýza marketingového makroprostředí

*„Marketingové makroprostředí tvoří širší společenské síly, které působí na všechny aktéry v okolí podniku (zákazníky, konkurenci, dodavatele, marketingové mezičlánky, veřejnost), ale i na podnik samotný. Stojí mimo kontrolu podniku, a tudíž jsou neovladatelné, nicméně je podnik musí při volbě cílových trhů a tvorbě marketingové strategie pro tyto trhy respektovat. Vytváří určitý rámec a klima pro podnikání, jemuž je třeba se přizpůsobit. Tvoří jej podmínky ekonomické, technologické, přírodní a ekologické, politické a právní, sociokulturní a demografické.“ (13)*

### 1.9.1 SLEPTE (PEST) analýza

U této analýzy se věnujeme pěti základním makroekonomickým vlivům:

- S (social) sociální hledisko
- L (legal) právní hledisko
- E (economic) ekonomické hledisko
- P (policy) politické hledisko
- T (technology) technologické hledisko
- E (ekology) ekologie

Demografické a sociální hledisko je skálím zájmem pro podniky, které nabízí spotřební zboží. Změny v tomto odvětví velmi ovlivňují chování spotřebitelů a jejich životním stylu. Řešíme zde totiž míru zaměstnanosti, vzdělanost a kulturní úroveň obyvatel.

V oblasti práva a legislativy klademe důraz na zjišťování informací o jednání vlády a státu. Legislativní opatření by měly zabránit nekalé konkurenci, a naopak prosadit ochranu spotřebitele. Dále napomáhá k ustálení minimálních mezd a daňových pravidel. Potřebujeme tedy dobře zmapovat hospodářskou stabilitu v oblasti, kde se podnik nachází a určit jeho kupní sílu. Společnost by měla umět sledovat, jaká opatření vydává země, kde hledá své trhy. Důležitá je i znalost finančního prostředí, např. míra inflace, růst hrubého domácího produktu.

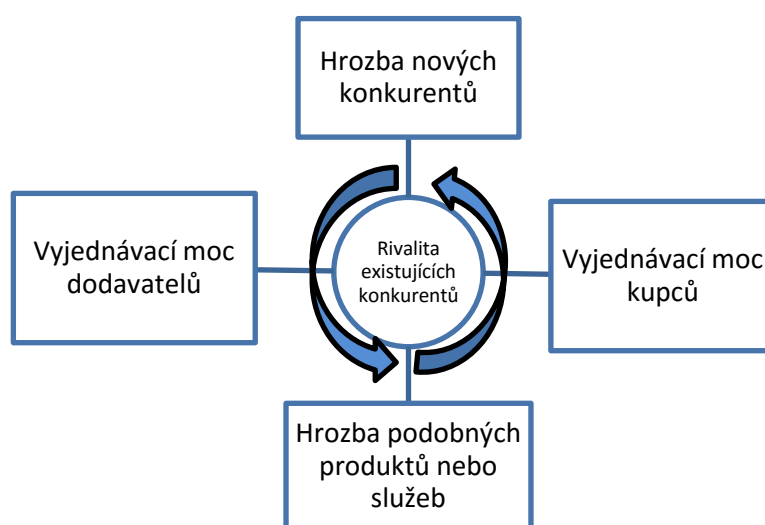
Technologické hledisko ovlivňuje prosperitu podniku. Pokud nechceme, aby podnik zaostával oproti konkurenci, musíme se věnovat i zdokonalování technologií a procesů. Konkrétně se jedná o zdokonalování výrobků, výrobních technologií a technologií obsluhy trhu.

Ekologie je v dnešním světě hlavní otázkou při podnikání. Postupné vyčerpávání surovin a neobnovitelných zdrojů je zájmem celého světa. Představují v posledních letech jeden

z nejzávažnějších trendů a cílů na něj OSN a ostatní organizace, které se zabývají tímto problémem. (13)

### 1.9.2 Porterův model pěti sil

Základním úkolem je porozumět konkurenci a vyrovnat se jí. Často definujeme konkurenci příliš úzce, jako by se soutěžilo jen mezi dnešními přímými konkurenty. Boj se, ale týká i dalších čtyř konkurenčních sil. Jsou jimi zákazníci, dodavatelé, potenciální nováčci a náhradní produkty. Jednotlivá odvětví se tváří odlišně, ale faktory rentability jsou vždy stejné. (14)



**Obrázek 3 - Porterova analýza pěti sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Piños, 2018, s. 57)

Očekávání nováčků ovlivňuje rozhodnutí, zda do daného odvětví vstoupit. Pokud je reakce zavedených firem dostatečně výrazná a vytrvalá, může být ziskový potenciál, plynoucí ze vstupu do odvětví, nižší než kapitálové náklady. Stávající firmy využívají veřejná prohlášení a reakce na nováčky k tomu, aby dali ostatním potenciálním konkurentům najevo, jak jsou odhodláni bránit svůj tržní podíl.

U nových subjektů na trhu je pravděpodobné, že se budou obávat reakcí zavedených firem, pokud stálí osadníci již dříve ostře reagovali na nové adepty. Také pokud zavedené firmy disponují dostatečnými zdroji, aby odvrátily útok, včetně přebytečné hotovosti a nevyužitých úvěruschopností, dostupných výrobních kapacit nebo vlivu na distribuční kanály a zákazníky. (14)

## 1.10 Finanční analýza

*„Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.“ (15)*

### 1.10.1 Ukazatele likvidity

Likvidita znamená, jak rychle je daná položka schopna přeměny na peněžní prostředky. Musíme zaujmout správný postoj k různým cílovým skupinám, které tyto výsledky budou používat ve své analýze. Management podniku může nedostatek likvidity vnímat jako nevyužití příležitosti, vlastníci společnosti preferují spíše nižší hodnotu likvidity, protože aktiva snižují rentabilitu vlastního kapitálu atd.

*„Likvidita je tedy důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch výrazného zhodnocení finančních prostředků a ukrajují tak z rentability. Je tedy potřeba hledat, pokud možno vyváženou likviditu, která zaručí jak dostatečné zhodnocení prostředků, tak i schopnost dostát svým závazkům.“ (15)*

Ukazatele likvidity můžeme vyjádřit podílem podle toho, čím můžeme platit k tomu, co musíme zaplatit. Rozlišujeme tři hlavní ukazatele:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

**Rovnice 2 - Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková 2011, str. 49)

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{obežná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

**Rovnice 3 - Pohotov\acute{a} likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková 2011, str. 49)



$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

**Rovnice 4 - Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková 2011, str. 49)

### 1.10.2 Ukazatele rentability

„Ukazatele rentability slouží k vyhodnocení úrovně ziskovosti podniku, ilustrují jeho výkonnost. Míra rentability je poměr zisku ke zvolené základně, s jejíž pomocí bylo zisku dosaženo. Čítec zlomků tvoří různé kategorie zisku, nejčastěji čistý zisk nebo EBIT (zisk před platbou úroků a daní). Ve jmenovateli jsou obvykle zastoupeny položky pasiv. Ukazatele rentability dávají informace o relativní výnosnosti podniku, pohledu podniku je žádoucí jejich maximalizace.“ (16)

$$ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{\check{Z} + \acute{U} + D}{A}$$

**Rovnice 5 - Rentabilita aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kuncová, Novotný, Stolín, 2016, str. 179)

Kde: ROA	(Return on Assets) rentabilita aktiv
EBIT	(Earnings before Interest and Taxes) zisk před platbou úroků a daní;
ČZ	čistý zisk po zdanění;
Ú	nákladové úroky;
D	daň ze zisku;
A	aktiva.

Tento ukazatel nám říká, jakou produkční sílu podnik má. Je nejkomplexnější ze všech ukazatelů, protože se nezabývá změnami v daních ani kapitálové struktury. Jeho úkolem je pouze zhodnotit rentabilitu vlastního a cizího kapitálu. (16)

$$ROE = \frac{\check{Z}}{VK}$$

**Rovnice 5 - Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kuncová, Novotný, Stolín, 2016, str. 180)

Kde: ROE (Return on Equity) rentabilita vlastního kapitálu

ČZ čistý zisk

VK vlastní kapitál

Pomocí tohoto ukazatele zjistíme, kolik zisku vyprodukovala jedna koruna vlastního kapitálu. Díky tomu, že je v rovnici použit čistý zisk a vlastní kapitál, hodnotí pouze kapitál, který do podniku vložili vlastníci. Je to základní ukazatel pro hodnocení investic. (16)

$$ROS = \frac{\text{ČZ}}{T}$$

#### Rovnice 6 - Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kuncová, Novotný, Stolín, 2016, str. 180)

Kde: ROS (Return on Sales) rentabilita tržeb

ČZ čistý zisk

T tržby

Rentabilita tržeb je ukazatel, který nám ukazuje, jakou má organizace ziskovou marži. Podle výsledné úrovně se odhadují další aspekty. Důležitým rozdílem u tohoto ukazatele je, že v každém odvětví vychází jinak. V zemědělství nebude tak vysoká úroveň oproti finančním službám.

### 1.10.3 Ukazatele zadluženosti

*„Zadluženost není potřeba chápat jako negativní charakteristiku. Používání cizího kapitálu obvykle zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu (tento jev je označován jako finanční páka). Ukazatele zadluženosti tedy ukazují míru zapojení cizích zdrojů do financování činnosti podniku a jsou především indikátorem rizikovosti. Jejich obvyklá úroveň se v různých oborech výrazně liší. Ukazatele zadluženosti jsou konstruovány jako poměr různých složek pasiv mezi sebou nebo ve vztahu k pasivům jako celku. Za optimum nelze považovat minimalizaci, žádoucí je optimální úroveň zadluženosti, která je dána minimálními náklady na celkový kapitál. Liší se v závislosti na ceně kapitálu a odvětví činnosti podniku.“ (16)*

$$\text{Celková Zadluženost} = \frac{CZ}{P}$$

**Rovnice 7 - Celková zadluženost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kuncová, Novotný, Stolín, 2016, str. 180)

Kde: CZ      cizí zdroje  
          P      pasiva

Pokud tento ukazatel vyšel blíže k jedné, můžeme říci, že podnik je financován cizím kapitálem. Jestliže vykazuje hodnotu blíže k 0, určíme, že společnost využívá vlastního kapitálu oproti cizímu. Není jasné dáno, který výsledek slibuje lepší hodnoty pro podnik. Při nulovém využívání cizího kapitálu se podnik ochuzuje o možnost inovací. (16)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\dot{U}} = \frac{\check{C}Z + \dot{U} + D}{\dot{U}}$$

**Rovnice 8 - Úrokové krytí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kuncová, Novotný, Stolín, 2016, str. 180)

Kde: EBIT    hospodářský výsledek před zdaněním a úroky  
          ČZ      čistý zisk po zdanění  
          Ú      nákladové úroky  
          D      daň ze zisku

Díky úrokovému krytí vidíme, kolikrát EBIT převyšuje nákladové úroky. Vyšší hodnoty indikují schopnost podniku splácet své dluhy, tím pádem dosáhnou i na úvěry další. Hodnota výsledku rovná 1 znamená schopnost podniku pouze zaplatit úrok ze závazků.

#### **1.10.4 Bankrotní model IN95**

Autory tohoto bankrotního modelu jsou manželé Neumaierovi. Přihlíželi na specifika ČR v několika variantách, které se měnila podle data vydání.

Definiční vztah Indexu IN95 má podobu:

$$IN95 = V1 \times A + V2 \times B + V3 \times C + V4 \times D + V5 \times E + V6 \times F$$

**Rovnice 9 - Bankrotní model IN95**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kalouda, 2008, str. 106)

Kde: A	aktiva/závazky
B	EBIT/nákladové úroky
C	EBIT/celková aktiva
D	tržby/celková aktiva
E	oběžná aktiva/krátkodobé závazky
F	závazky po lhůtě splatnosti/tržby

Pokud IN vyjde větší, než dva lze předpovídat, že finanční situace podniku je uspokojivá. Index v hodnotě mezi jednou až dvěma indikuje podnik s nevyhraněnými výsledky. Hodnota menší, než jedna znamená ohrožení firmy finančními problémy. (17)

### 1.11 SWOT analýza

Tato analýza je jednou z nejvyužívanějších a je to jeden z posledních kroků při analýze podniku. Je to taky základní metoda strategické analýzy.

Je to zkratka slov, která v angličtině znamenají Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby.

(18)

**Tabulka 2 - Matice SWOT**

Vnější faktory/Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>WO strategie</b> „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	<b>SO strategie</b> „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
<b>Hrozby (T)</b> 1. ... 2. ... 3. ... atd.	<b>WT strategie</b> „vyhýbaní“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	<b>ST strategie</b> „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, Dubec, Řehák, 2008, str. 25)

Zjišťujeme, jestli společnost využívá vnější zdroje a své možnosti tak, aby odpovídaly jejímu vnějšímu působení. Tímto způsobem můžeme určit faktory

důležité pro společnost. Zároveň k této analýze potřebujeme i předešlé informace získané z jiných a stanovený cíl, kvůli kterému analýzu provádíme. Při zavádění změn pomáhá k určení slabých a silných stránek organizace, příležitostí a ohrožení a tím poskytuje podklady k ujasnění směru rozvoje organizace, podnikových strategií a strategických cílů.

Silné a slabé stránky ovlivňují vnitřní faktory organizace, příležitosti a hrozby vnější faktory. U vnějších faktorů je obtížnější určit, jaké vlastně jsou. K tomu nám napomáhá analýza SLEPT. Pokud analýzu SWOT provedeme a dále se jí neřídíme, jsou její zjištění naprosto zbytečná, proto je důležité se řídit jejími výsledky a neohrozit tak činnost podniku. (18)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Druhá část bakalářské práce se zabývá analýzou restaurace v současné době. Společnost si představíme a aplikujeme výpočty z teoretické části.

### 2.1 Představení společnosti

Mazaný anděl je moderní restaurace v historickém centru města. Konkrétně se nachází na Šilingrově náměstí. Tato lokalita je velmi výhodná a možná i díky tomu je podnik známý a nemá nouzi o zákazníky.

Restaurace se zabývá přípravou kvalitních českých i zahraničních pokrmů. Z nápojů se mohou zákazníci těšit na šest druhů pív a také velký výběr vína z různých vinařských koutů. V nabídce nechybí ani variace koktejlů lihovin a nealkoholických nápojů. V létě se zde zákazníci mohou posadit na zahrádce. Dispozice restaurace jsou připraveny i na firemní večírky, narozeninové oslavy, svatby, a dokonce i maturitní večírky. Každou sobotu je možnost si v tomto podniku poslechnout živou hudbu od pozvaných kapel a zpěváků.

Založení tohoto rodinného podniku bylo v roce 2010. Předtím měli manželé Horákové ve vlastnictví mnoho dalších podniků, které výrazně prosperovaly. Proto se rozhodli založit si restauraci a využít všechn svůj podnikatelský potenciál. Díky této rodinné firmě si mohli dovolit otevřít v roce 2018 další restauraci. Její název zní Les a sídlí na Lesné v ulici Jurkovičova. Je vedena v podobném stylu jako Anděl, tím pádem je možno říct, že manželé drží v obou podnicích podobné podmínky a atmosféru, snaží se tedy budovat svoji rodinnou značku.

Značka, kterou se prezentují, je hlavně všudypřítomné logo.:



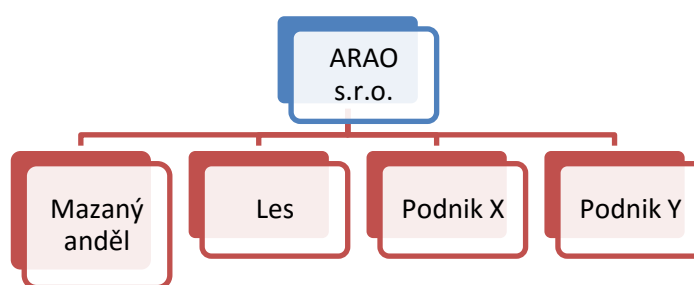
Obrázek 4 - Logo Mazaný Anděl

(Zdroj: <http://www.mazanyandel.cz/>)

## 2.2 Organizační struktura

Mazaný Anděl patří pod společnost ARAO s.r.o, která sídlí v Brně a je zapsána do obchodního rejstříku. V čele jsou dva jednatele a mají několik společníků. Předmětem podnikání firmy jsou právě hostinská činnost a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Pod touto společností s ručeným omezením podniká například právě Mazaný Anděl a spolu s ním i nově otevřená restaurace a pub Les v Brně na Lesné.

Struktura samotného podniku ARAO tedy vypadá takto:



Obrázek 5 - Struktura společnosti ARAO

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.3 Management

V procesu řízení se objevují jen členové rodiny, kteří rozhodují o chodu firmy, strategiích a důležitých investičních rozhodnutích. Také reprezentují svoji značku okolí.

### 2.3.1 Plánování

U zavedení nové služby, inovace nebo změny, je důležité si pečlivě naplánovat kroky, které povedou k dosažení spokojenosti všech, kteří se podílejí na procesech v podniku a jeho správném a efektivním fungování.

#### 1. Stanovení strategických cílů

Stanoveným cílem je zavedení nové služby. Touto službou je rozvoz teplého jídla a kvalitních vín. S tím souvisí další kroky provádějící změny.

#### 2. Formulace konkrétních cílů a úkolů

Základním úkolem vedoucího pracovníka je, uvést a popsat inovaci, kterou plánuje, svým podřízeným, kteří se budou přímo podílet na její realizaci. Musí své zaměstnance

obeznamit s riziky a příležitostmi, které z inovace plynou a jak ovlivní chod podniku. V našem konkrétním případě se jedná o rozvoz teplého jídla a vína, což znamená nákup nového dlouhodobého majetku, úpravy prostor pro skladování, zaměstnání nových pracovních sil a obnova a modernizace internetových stránek. Tyto informace je nutno sdělit těm pracovníkům, kteří se budou zabývat konkrétními změnami a budou realizovat požadavky vedoucího pracovníka. Ten jim musí určit i cesty, jak ke každé jednotlivé části změny přistupovat a jakým způsobem ji provést, aby náklady byly minimální. Zaměstnanci můžou v rámci schůze anebo porady sdělit svoje názory a nápady.

### **3. Průběžné hodnocení cílů a úkolů**

Pomocí kontrolních porad a schůzí musí vedoucí pracovník kontrolovat a zjišťovat informace o probíhajících procesech změny. Důležitým měřítkem je rychlost provádění změn a náklady vynaložené na konkrétní změny. Zaměstnanci by měli sdělit spokojenost se svým dílem odvedené práce a referovat, jaká další varianta změny by se mohla udát.

### **4. Operativní zjištění o stavu plnění úkolů**

I u posledního bodu, kdy už hodnotíme hotové inovace, potřebujeme názor zaměstnanců a ostatních pracovníků. Musíme neustále hodnotit, jak se změna vyplatila, jestli měla smysl a jestli je její efektivnost dostatečně vysoká. Pokud ne, jak se dá zvýšit případně, zda máme prostředky na vylepšení situace a nápravy.

#### **2.3.2 Organizace**

Z hlediska organizace by každý pracovník a účastník procesu měl vědět a znát své místo a orientovat se v zadaných úkolech tak, aby jeho chování bylo co nejefektivnější. Rozdělíme si jednotlivé kategorie, kterým se budeme věnovat.

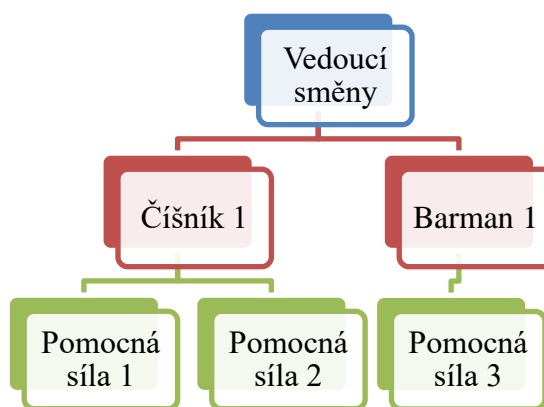
U parametru dělby práce je důležité, abychom věděli, jaká činnost odpovídá, kterému postu a do jakého spadá organizačního úseku.

Konkrétně si můžeme určit, že číšníci, tedy zaměstnanci, kteří komunikují přímo se zákazníky, budou mít povinnost oznamovat stávajícím i novým zákazníkům skutečnost, že je plánovaná inovace v podobě rozvozu jídel a vín.

Dále řešíme organizaci z pohledu parametru rozpětí řízení. Určíme si tedy, kdo bude vedoucí konkrétního kroku v inovaci a také kdo se mu bude zodpovídat. Například vedoucímu směny případnou zaměstnanci, se kterými pracuje v normálním provozu, a přidají se k nim pracovníci, kteří budou mít v popisu práce přeměnit sklad surovin a zásob. Tedy přetvořit ho a udělat v něm více místa.



Na grafu je názorně vysvětlena hierarchická struktura rozpětí vedení vedoucího směny a vztahu k jeho podřízeným.



**Obrázek 6 - Struktura rozpětí řízení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Protože v restauraci mají hlavní slovo majitelé, na parametr dělby pravomoci budeme nahlížet z pohledu vertikálního dělení, u kterého zvolíme centralizaci. Díky tomu se majitelé mohou postavit do role vůdce a rozdávat rozkazy. Nechceme, aby zaměstnanci porušili nebo jinak přetrhli řetězec změn, které máme naplánované. Proto musí každý pracovník vědět, kde má své místo. Pro rady a instrukce tedy v rámci centralizované dělby pravomoci je nutné klást otázky nadřízeným, tedy samotným majitelům, kteří mají nejlepší přehled o tom, co je pro podnik dobré a co naopak toxické.

### 2.3.3 Vedení

Majitelé i vedoucí pracovníci, kteří mají na starost určitý počet podřízených, musí tyto pracovníky umět motivovat. Firmy motivují svůj personál různě. Motivace může být finanční (peníze), časová (dovolená), hmotná (dar), slovní (pochvala) anebo v podobě zlepšení vzdělání (kurzy, školení). Je jen na vedení, jakou variantu vybere, zkombinuje a tím vytvoří ideální systém odměn za dosažené výsledky. V tomto ohledu je na prvním místě zjištění našich možností, další seznámení s požadavky a tužbami jednotlivých pracovníků a tím stanovení motivačních faktorů na míru.

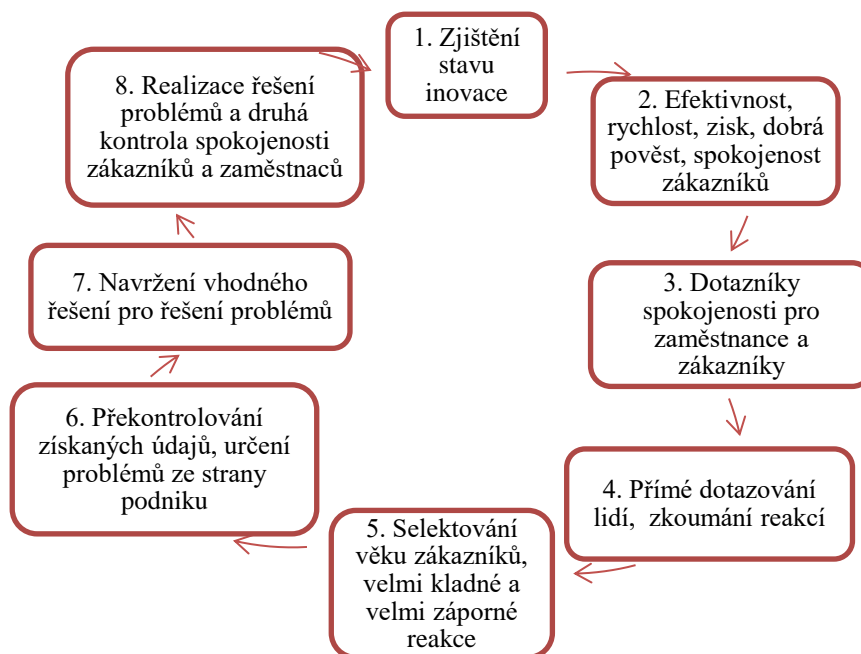
Pokud bude personál v podniku přesčas, můžeme nabídnout den volna. Když zaměstnanci budou loajální a odpracují určitý počet let např. 3 roky, motivací mohou být hmotné dary v podobě módních doplňků či dárkové koše. Vedoucí za odvedení úkolu navíc nebo

rychlé vyřízení požadavku od vedení smí po odsouhlasení zařídit pracovníkovi poukaz na relaxační pobyt apod. Variant pro dosažení maximální spokojenosti a efektivnosti práce je nespočet a na každý podnik sedí jiná.

Jakožto restaurace potřebujeme lidi se znalostmi v oboru pohostinství a gastronomie, kulinářství, potažmo sommeliérství. Preferujeme vyučené žadatele o pozici před pouhými nadšenci. Měli bychom ale věnovat pozornost i postupnému zdokonalování a prohlubování vzdělání našich zaměstnanců. Docílit zlepšení dovedností a znalostí se dá prostřednictvím různých školení, přednášek, škol a cestováním do destinací, kde je daná kultura rozvinutá směrem, který potřebujeme. Například kuchař se zájmem o přípravu těstovin zamíří nejspíše do Itálie, aby zde nasbíral požadované poznatky a praktikoval je ve své práci.

### 2.3.4 Kontrola

Při kontrole klademe důraz na zjištění současné a budoucí situace. Pokud je výsledek změny negativní, musíme provést kroky, které zabrání dalšímu negativnímu a pasivnímu postupu. V našem případě se může jednat o nespokojené zákazníky, kterým kurýr dovezl jídlo pozdě, studené nebo ve špatném stavu, také nepříjemné jednání při telefonické objednávce apod. V zájmu úspěchu bychom měli shromažďovat data od konzumentů a analyzovat je.



Obrázek 7 - Kontrolní cyklus - Mazaný Anděl

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **2.4 Lewinův model změny**

U tohoto modelu změny se soustředíme na tři fáze, které si rozebereme v ohledu na vybraný podnik.

### **První fáze**

Je důležité, abychom v prvním kroku Lewinova modelu změny uskutečnili rozmrazující krok. To znamená, že potřebujeme změnit stávající situaci a připravit se na samotnou změnu. V případě restaurace Mazaný Anděl je to krok směrem kupředu. Konkrétně je to inovace z hlediska kapacity a skladování jídla. Prostory v tomto podniku jsou, ale nejsou využité. Proto by prvním krokem ke změně mělo být využití těchto prostorů jakožto sklad vína, potravin a případných balicích materiálů.

### **Druhá fáze**

Dalším krokem by mělo být podrobné a srozumitelné vysvětlení nové situace stávajícím zaměstnancům. Velmi důležitou součástí této fáze je seznámení se změnou a akceptování dopadu na podnik. Nechceme o zaměstnance přijít a také zároveň nabíráme zaměstnance nové (kurýři, skladníci), aby nedošlo k nedostatku pracovních sil a tím omezení plynulého provozu restaurace. Chceme se hlavně vyhnout nesouhlasu ze strany zaměstnanců, kteří v podniku pracují již několik let a mají zkušenosti. V této fázi také začínáme nakupovat nový dlouhodobý majetek (dodávky, police). Potřebujeme vědět, že zaměstnanci chápou a souhlasí s jakoukoliv změnou, která se přímo dotýká jejich pracovní činnosti a efektivity.

### **Třetí fáze**

V posledním kroku Lewinova modelu změny je naším úkolem zamrazit novou situaci, aby se z ní stala běžná. Proto klademe důraz na seznamování zaměstnanců s postupným vývojem změn a ptáme se jich na zpětnou vazbu. Tímto způsobem si zajistíme důvěru a zároveň zjišťujeme spokojenost vnitřku podniku se změnou. Také z těchto informací vyvodíme udržitelnost situace, což by měla být naše priorita.

## **2.5 SLEPTE analýza**

Analýza SLEPTE je pro podnik klíčová. Zabývá se hlediskem sociálním, právním, ekonomickým, politickým, technologickým a ekologickým. Tyto hlediska přizpůsobíme danému podniku.

### **2.5.1 Sociální a ekonomické hledisko**

Toto hledisko je jedno z nejdůležitějších. Díváme se zde totiž na finanční situaci obyvatel v okruhu našeho podniku. Ta totiž velmi ovlivňuje spotřebitelské chování a ochotu nakupovat a tím investovat finance do odpočinku a v našem případě hlavně do jídla, pití nebo vína. Existují totiž tři varianty, jak si obstarat toto zboží. Buď obětujeme svůj čas a energii a půjdeme do obchodu, po nákupu následuje úprava surovin na teplé jídlo anebo servírování vína. Nebo svůj program obohatíme o návštěvu restaurace a necháme si vše připravit od kuchaře a číšníků v podniku. Poslední variantou je objednávka z rozvozu. Kde nemusíme obětovat ani svůj čas ani energii, naopak více zatížíme finanční stránku věci, protože rozvoz je nejdražší varianta. Je tedy na nás, jestli si více vážíme svého času anebo peněz. V případě Mazaného Anděla jsou ceny přívětivé, proto hodně zákazníků volí druhou variantu.

Ekonomika v České republice je momentálně oproti té světové ve špatné situaci. Světová ekonomika je na vzestupu a každým rokem stoupá konstantně okolo 3%. V případě naší republiky se můžeme dopídit k závěru, že vláda není schopna a ani nechce snížit dluh, který máme vůči ostatním zemím. Na druhé straně byl zaznamenán ekonomický růst. Domácnosti mají větší peněžní i nepeněžní příjmy, což se podnikům líbí a možná právě proto rodiny investují své finance do večere v restauraci.

### **2.5.2 Legislativní a politické hledisko**

Z hlediska legislativního a politického se podniku nejvíce dotklo nařízení vlády o zavedení EET a protikuřácký zákon. V případě EET bylo vše rychle vyřešeno vzhledem k tomu, že tato rodinná restaurace je moderní a velmi opečovávaná majiteli. Díky tomu mají vždy nachystané finanční prostředky, aby změny v legislativě ovlivnily chod podniku minimálně a zaměstnanci co nejdříve věděli, jak s inovací nebo změnou zacházet. U protikuřáckého zákona nebyl sebemenší zádrhel, vzhledem k tomu, že lidé si velmi rychle vytvořili návyk, kdy chodí kouřit ven. Jsou zde pro ně nachystány popelníky a u nich příhodně umístěné stolečky. Tím pádem si zákazníci vezmou své pití a přemístit se ven k popelníku. Restaurace je prosklená a personál vidí na dotyčné kuřáky, jestli se vrací zpátky i se sklem. V létě je vše vyřešeno krásnou zastřešenou zahrádkou před podnikem.

### **2.5.3 Technologické a ekologické hledisko**

Technologie a postupy jdou v posledních letech velmi nahoru. Když se zaměříme například na Čínu, která je technologicky a dobou několik let před námi, můžeme si všimnout, že se neustále snaží předčít své dosavadní úspěchy. V restauracích si sami vyberete a navolíte svoji večeři přímo na interaktivním stole nebo Vás obslouží robot.

Pro tuto restauraci tohle žádný problém. Na poměry v České republice vybavení, které vlastní Mazaný Anděl stačí. A v mnohém i převyšuje ostatní podniky v pohostinství. Snaží se být moderní, aby mohla kdykoliv konkurovat ostatním podnikatelským subjektům v odvětví. Vlastní jak kvalitní výbavu v kuchyni, tak i vysoce výkonné ozvučení. Bar je zařízen, aby lahodil oku a zároveň poskytl pohodlí a pracovní místo pro zaměstnance. Minulý rok proběhla celková rekonstrukce objektu, kdy se modernizoval interiér, aby odpovídal novodobým trendům a zákazníci se mohli těšit z příjemného prostředí. Z globálního hlediska tedy splňuje požadavky i náročnějších zákazníků.

### **2.6 Porterův model pěti sil**

Pokud dobře známe okolí podniku, usnadníme si celkový průběh podnikání, rychleji si vybereme strategii a budeme umět lépe konkurovat na trhu. U restaurace ve středu velkoměsta je vypracování Porterova modelu pěti sil nutný krok. V Brně je nespočet podniků podobného typu a zaměření a na trh přichází další a další podniky, které zaujímají pozice v odvětví. V centru města je vždy několik restaurací a hostinských podniků u sebe. V oblasti Šilingrova náměstí se nacházejí restaurace např. Potrefená husa, U třech čertů apod. Konkurencí pro Mazaného Anděla jsou o víkendech kluby, které stojí pár metrů od něj. Přímo naproti je Bastila Music Club, nedaleko Two Faces Music Club a Super Panda Circus. Všechny tyto podniky, jejichž hlavní obživa je večerní život, buď ovlivňují chod restaurace, nebo ukrajují z času stráveného zákazníky v podniku. Chod ovlivňují hlasitou hudbou, která se občas line z objektu a svými zákazníky. Tito zákazníci mohou způsobit nepříjemnosti z hlediska nočního klidu, mohou obtěžovat naše potenciální i současné návštěvníky restaurace anebo znečistit okolí. Snaží se tedy s těmito negativními vlivy vypořádat opatřením tlustších skel a doplňovat absenci tanečního parketu živou kapelou. Pokud podnik ustojí nátlak ostatních konkurentů a zajistí si loajalitu a spokojenost svých zákazníků je jisté, že má vysokou konkurenceschopnost.

Porterův model pěti sil zpracovaný pro tento rodinný podnik by mohl vypadat takto:



**Obrázek 8 - Porterova analýza pěti sil - Mazaný Anděl**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.7 Finanční analýza

V této kapitole bakalářské práce se zaměříme na ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Dále se budeme věnovat bankrotnímu modelu Index IN05. Všechny ukazatele budou vypracovány podle rovnic z teoretické části pro roky 2015, 2016 a 2017, abychom zjistili, v jaké situaci se podnik nachází.

### 2.7.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují, v jaké finanční situaci se podnik nachází. Můžeme se z nich také dozvědět, jak hospodaří s penězi a s volným kapitálem

Protože okamžitou likviditu budeme vypracovávat pro restauraci, která má likvidní příjem, kterým jsou peníze v hotovosti a na bankovních účtech, měli bychom očekávat hodnotu větší, než jsou krátkodobé závazky. Optimální hodnota se pohybuje od 0,2 do 0,5.

**Tabulka 3 - Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita	
2015	0,9
2016	0,1
2017	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2015 je hodnota větší, než jsou optimální hodnoty, jak jsme se domnívali. Nadcházející rozvaha neobsahovala údaje o krátkodobém finančním majetku, proto je použita hodnota z roku minulého. V dalších letech podnik nemá skoro žádné krátkodobé finanční prostředky. Začal lépe nakládat se svým kapitálem a investoval své volné finance.

Pohotovostní likvidita vypovídá o tom, jestli je podnik schopný platit své závazky. Optimální hodnota se pohybuje od 1 do 1,5. Pokud je hodnota menší než jedna, je podnik v prvotní platební neschopnosti. Hodnota rovna 1 znamená, že máme akorát tolik prostředků, abych splatili všechny své dluhy a nadále pokračovali v činnosti.

**Tabulka 4 - Pohotovostní likvidita**

Pohotovostní likvidita	
2015	0,3
2016	0,1
2017	0,15

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že podnik není schopen splácet své závazky. Navzdory tomu finanční situaci zvládá a netvoří velké zásoby, proto jsou vypočtené závěry tak daleko od optimálních hodnot.

Třetím stupněm likvidity je likvidita běžná. Je nejméně objektivní, protože obsahuje pouze oběžná aktiva bez očištění o zásoby. Optimální hodnoty by měly dosahovat k číslům 2 a 3. Tímto výpočtem zjistíme, jestli podnik dostatečně uspokojuje své věřitele či nikoliv.

**Tabulka 5 - Běžná likvidita**

Běžná likvidita	
2015	0,3
2016	0,1
2017	0,2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vidíme, že hodnoty se výrazně liší od hodnot optimálních. Podnik tedy neuspokojuje své věřitele. Je to dáno tím, že tato restaurace inovovala a připravovala svůj růst na další pobočku, kterou financovala úvěrem. Věřitelé, tedy banky a jiné subjekty, které zapůjčily své finance našemu podniku, jsou ale nadále ochotny poskytovat svoji rezervu a tím pomáhat podniku v růstu a prosperitě.

### **2.7.2 Ukazatelé rentability**

U ukazatelů rentability je důležité, aby hodnota dosahovala co nejvyššího čísla. Vzhledem k ukazatelům likvidity se mohou hodnoty lišit. Zaměřujeme se totiž na tržby podniku, investice a ne krátkodobý majetek ale celkový majetek podniku.

Ukazatel rentability celkových aktiv ukazuje poměření zisku s celkovými aktivy investovaných do podnikání.

**Tabulka 6 - ROA**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROA	
2015	0,009
2016	0,08
2017	0,06

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2015 byla rentabilita z aktiv velmi malá, další rok se zvýšila a v posledním roce se zase o pár setin snížila. Musela se tedy udát změna ve složení aktiv.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky do podniku. Podnikatelé a majitelé chtějí co nejvyšší hodnotu ROE.



**Tabulka 7 - ROE**

ROE	
2015	-1,06
2016	-0,05
2017	-0,04

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vidíme, že rentabilita vlastního kapitálu od roku 2015 výrazně vzrostla. Z jedné investované koruny tedy v roce 2017 dostane majitel -4% zisku. Protože hodnota vzrostla o tolik procent, můžeme odvodit, že podniku stoupá zadluženost. Když se podíváme do příslušných výkazů, všimneme si, že podniku opravdu zadluženost stoupá. Navzdory tomu, že je nízká rentabilita vlastního kapitálu, podniku jsou nadále poskytovány krátkodobé i dlouhodobé úvěry k čerpání a tím je zapříčiněn právě růst zadluženosti a tím malá výnosnost kapitálu.

Ukazatel rentability tržeb ukazuje ziskovou marži, kterou hodnotíme úspěšnost podnikání. Měří vztah mezi ziskem a tržbami.

**Tabulka 8 - ROS**

ROS	
2015	0,003
2016	-0,02
2017	-0,01

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi ziskem a tržbami není moc velký rozdíl. Hodnoty se liší pouze o pár setin. Je patrné, že se podnik snaží dostat z finanční tísně a proto jsou hodnoty i v záporu.

### **2.7.3 Ukazatelé zadluženosti**

Udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem nebo jejich složkami. Její růst může přispět k růstu rentability. Zvyšuje však riziko finanční nestability. V případě Mazaného Anděla bude zadluženost vysoká, a proto by hodnoty měly přesahovat optimální hodnoty. Podnik totiž financuje většinu svých aktivit z cizích zdrojů.

Celková zadluženost je ukazatel věřitelského rizika. V případě likvidace firmy roste riziko věřitelů úměrně růstu zadluženosti. Z pozice věřitele preferujeme, aby tento

ukazatel byl nízký. Z hlediska vlastníků preferujeme větší finanční páku na znásobení zisků. Ukazatel by neměl být vyšší než 0,5. Toto číslo totiž ukazuje procenta zadluženosti. Podnik by tedy neměl mít svůj majetek a prostředky financován z větší poloviny cizími zdroji.

**Tabulka 9 - Celková zadluženost**

Celková zadluženost	
2015	179%
2016	262%
2017	248%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Potvrdilo se tvrzení, že hodnoty vyjdou o hodně vyšší než optimální hodnota. Znamená to, že věřitelé budou váhat při poskytování dalších úvěrů. Můžeme si také všimnout, že v roce 2016 byl připsán úvěr a jeho hodnota je snížena.

Úrokové krytí udává, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Výsledky by neměly být daleko od čísla 3. Ideální hodnota je okolo čísla 7.

**Tabulka 10 - Úrokové krytí**

Úrokové krytí	
2015	0,3 krát
2016	3,3 krát
2017	1,34 krát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty se v roce 2016 blíží optimálním, pak se o 2 čísla sníží. Podnik měl tedy vyvážený poměr zisku a placených úroků z cizích zdrojů. V následujícím roce se tato situace změnila. Byl totiž menší zisk a tím i výsledek hospodaření. Díky tomu se hodnota snížila. V roce 2015 byla hodnota nejmenší kvůli připsání dalšího úvěru, a proto vidíme, že se zvýšila i hodnota z roku 2016. Když budeme věnovat pozornost pouze nákladovým úrokům, všimneme si, že podnik neplatí žádné úroky. Z toho vyplývá, že financování cizím majetkem pochází z osobních zdrojů majitelů, proto jsou úroky z úvěru nulové.

#### 2.7.4 Bankrotní model Index IN95

Tento model neobsahuje tržní hodnotu firmy a je specifický tím, že se zaměřuje na vysokou platební neschopnost v naší republice. Proto je zařazený do finanční analýzy. Z předchozích výpočtů jsme si totiž dokázali, že podnik je velmi zadlužený a nachází se v první platební neschopnosti. Jednotlivé ukazatele V jsou dány odvětvím. Váha V2 je pro všechny podniky 0,11 a váha V5 je rovna 0,10. Mluvíme o uspokojivé finanční situaci, pokud index vyjde v hodnotě větší než dva. Výsledky od 1 do 2 jsou brány jako šedá zóna nevyhraněných výsledků, což značí kolísavost a neurčitost výsledku. U hodnot menších než 1 můžeme usoudit, že podnik je ohrožen vážnými finančními problémy.

Podnik Mazaný Anděl se nachází ve skupině H a hodnoty jsou již obsaženy ve vzorečku indexu IN95.

$$IN95_{2015} = 0,35 \times 0,55 + 0,11 \times 0 + 12,57 \times (-0,0009) + 0,88 \times 0,75 \\ + 0,10 \times 0,33 + 60,61 \times 0,137$$

**Rovnice 10 - IN95 Mazaný Anděl – 2015**

IN95 pro rok 2015 tedy vyšel v hodnotě 9,177. Můžeme tedy říct, že firma v tomto roce podle tohoto indexu byla v dobré finanční situaci navzdory výsledkům z předchozích analýz. Podnik má sice vysokou zadluženost, ale zvládá situaci řešit efektivně, a proto se stále nachází v pozitivních a kladných číslech z hlediska celkové analýzy, což vidíme právě na výsledcích z indexu 95.

$$IN95_{2016} = 0,35 \times 0,38 + 0,11 \times 0 + 12,57 \times (-0,08) + 0,88 \times 3,57 \\ + 0,10 \times 0,132 + 60,61 \times 0$$

**Rovnice 11 - IN95 Mazaný Anděl – 2016**

V roce 2016 index vyšel 2,28. Situace se tedy pro podnik výrazně zhoršila. Stále je ale hodnota o 3 desetiny větší než 2, tím pádem se podnik nadále nacházel v uspokojivé finanční situaci. Vidíme, že ve vzorci se nachází dvakrát číslo nula, které výrazně ovlivnilo výsledek. Z výkazů totiž vyplynulo, že podnik nemá žádné závazky po splatnosti.

$$IN95_{2017} = 0,35 \times 0,4 + 0,11 \times 0 + 12,57 \times (-0,066) + 0,88 \times 3,49 \\ + 0,10 \times 0,16 + 60,61 \times 0$$

**Rovnice 12 - IN95 Mazaný Anděl – 2017**

Poslední analyzovaný rok je rok 2017. Hodnota nám ukazuje, že situace podniku se znovu zlepšila. Výsledek je číslo 2,39. Růst je vidět pouze v pár desetínách, je ale stále příznivý a nasvědčuje tomu, že se podnik v důsledku nadcházejících inovací snaží udržet v kladných hodnotách.

## **2.8 SWOT analýza**

V rámci zjednodušení analýzy SWOT a také její přehlednosti si tabulku, která k této analýze slouží, přetvoříme a přetočíme tak, aby se ovlivňující faktory střetávaly lépe.

V tabulce tedy rozebereme hlavní silné a slabé stránky podniku. Ty pochází vždy z vnitřku firmy, rozdělíme si je na pomocné a škodlivé faktory.

V dalším kroku se zaměříme na eliminaci a snahu vyřešit škodlivé vnitřní faktory v podniku a najít tím možnost zlepšit chod restaurace.

Dále se podíváme na příležitosti a hrozby, které ohrožují podnik z vnějšku. Nevyužitá nebo nezvládnutá příležitost je totiž také hrozba pro naši značku. Zanalyzujeme je z pozitivní a negativní stránky.

Čtvrtým krokem budou stanoveny návrhy pro správné nakládání s příležitostmi a také hrozbami. Zkusíme si vymodelovat případ, do kterého se podnik může dostat v reálné situaci. Navrhujeme kroky pro efektivní a kladné provedení řešení příležitosti i hrozby. Posledním krokem bude celkové vyhodnocení výsledků z tabulky i kroků následujících pro konečnou analýzu všech faktorů ovlivňujících náš podnik.

**Tabulka 11 - SWOT analýza Mazaný Anděl**

Faktory	Pomocné	Škodlivé
<b>Vnitřní původ</b>  = vše, co pochází zevnitř podniku a přímo ovlivňuje průběh a efektivitu chodu každodenního provozu	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ochetný personál</li> <li>○ Kvalitní vedení</li> <li>○ Bohatý program</li> <li>○ Výběrové víno</li> <li>○ Dobře zpracované menu</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Špatný marketing</li> <li>○ Obava rozšířit služby a sortiment</li> <li>○ Malá informovanost</li> <li>○ Malé finanční zásoby</li> <li>○ Financování z cizích zdrojů</li> </ul>
<b>Vnější původ</b>  = vše zvenčí podniku, co nepřímo ovlivňuje průběh a efektivitu každodenního provozu	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rozšíření služeb</li> <li>○ Navázání nové spolupráce</li> <li>○ Nákup nového DHM</li> <li>○ Navrhnout nový design</li> <li>○ Více prosadit značku</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konflikt s blízkými konkurenčními podniky</li> <li>○ Nezvládnutí náporu nových zákazníků</li> <li>○ Malý zájem okolí o rozšíření služeb</li> <li>○ Nespokojenost zákazníků</li> <li>○ Odchod zaměstnanců</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako silné stránky jsme si uvedli ochotný personál, kvalitní vedení, bohatý program, výběrové víno a dobře zpracované menu. Vše jsou to věci, které by fungující restaurace měla mít perfektně zpracované. Personál obsluhuje zákazníky, což je nejdůležitější součást podnikání v pohostinství, proto si ho vybíráme a snažíme se o jeho proškolení a dobré vzdělání v oboru. Vedení podniku musí vědět o odvětví a umět se v něm orientovat. Bohatým programem máme na mysli pořádání akcí a hudebních večerů s kapelou, které zákazníci oceňují a rádi na ně chodí po náročném týdnu v práci. Výběrové víno je dodáváno společností Wine Life, která má partnerství s mnoha kvalitními podniky. Dobře

zpracované menu je základem restaurace, v našem případě je složeno tak, aby si vybrali všichni a kuchař přípravu pokrmů zvládl na výbornou.

U slabých stránek věnujeme pozornost špatnému marketingu, obavě rozšířit služby a sortiment, malé informovanosti, malé finanční zásobě a financování z cizích zdrojů. Špatným marketingem myslíme to, že mnoho lidí neví o akcích pořádaných tímto podnikem anebo o samotném podniku. Zisk je závislý spíše na loajálních a vracejících se zákaznících, kteří jsou s restaurací spokojeni. Vedení se obává rozšíření služeb proto, že počítá s neúspěchem. Hodně podniků začalo s rozvozem jídla, vidí konkurenci. Malá informovanost z hlediska akcí v okolí, často se kryjí s jinými. Finanční zásobu tvoří, protože peníze, které přijímají od zákazníky jsou velmi likvidní. Pro nastávající inovaci by ale bylo lepší tyto zisky investovat než přesunout do jiného podniku ve vlastnictví. Tím si odpovídáme i na negativitu v oblasti financování. Většina aktivit je financována z cizích zdrojů samotných majitelů anebo jiného podniku, což ovlivňuje výkazy a zisky. V případě příležitostí máme možnost rozšířit služby, navázat novou spolupráci, nakoupit nový dlouhodobý majetek, navrhnout nový design pro podnik a více prosazovat svoji značku. Hrozby vidíme v konfliktech s blízkými okolními podniky, nezvládnutí náporu nových zákazníků, malém zájmu okolí o rozšíření našich služeb, nespokojenost zákazníků s naším podnikem a odchod zaměstnanců do jiného zaměstnání.

## **2.9 Celkové zhodnocení výsledků analýz**

Z výsledků je patrné, kde jsou nedostatky našeho podniku. Největším problémem je financování z jiných než vlastních zdrojů a zisků restaurace, což výrazně ovlivnilo hodnoty jednotlivých ukazatelů a i výsledek indexu. Tím, že podnik neplatí úroky, má sice výhodu a na tomto financování ušetří, ale do budoucna tvoří kladný hospodářský výsledek. Proto pro veřejnost vypadá, že není konkurenceschopný. Tento rodinný podnik ale naopak vykazuje a ukazuje všem, že se jim daří velmi dobře, otvírají nové pobočky, rekonstruují ty stálé. Díky tomu můžeme říct, že při přílivu dalších financí od vedení anebo z nově otevřené restaurace Les, je inovace v podobě rozvozu teplého jídla a vín reálná. Firma by tuto změnu mohla ustát a dokonce i zavést velmi rychle. Vysoké obraty nejvíce hovoří o úspěšnosti firmy. Inovace je tedy možná a podnik by byl schopný ji v budoucnu i realizovat.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY**

Třetí část práce je věnována mým vlastním návrhům pro podnik. Navrhnou doporučení a kroky, které by měly být provedeny v případě realizace inovace. Součástí budou i názorné ukázky postupů a změn v designu nakoupeného majetku.

#### **3.1 Vlastní návrhy**

V této kapitole se zkusíme podívat na to, jak by vypadaly organizační, majetkové a marketingové změny v podniku, pokud bychom chtěli služby rodinné firmy rozšířit o rozvoz teplých pokrmů a vína, které má společnost v nabídce.

Navrhujeme tedy provést průzkum u zákazníků, jestli by o tuto službu měli zájem. Dále určíme částku, kterou by podnik měl vynaložit na marketingovou propagaci a celkové rozšíření povědomí o nové inovaci i o podniku samotném. Třetím krokem bude stanovení změn v oblasti webových stránek a zavedení e-shopu, kde si zákazník objedná sortiment, který mu bude následně doručen. Odhadneme cenu za reklamu na sociálních sítích a jiných komunikačních kanálech a v okolí Brna. Teoreticky zmapujeme, jak by měla vypadat struktura podniku. Tedy jak se připravit z hlediska skladování a vaření jídel, také designově a z personálního hlediska. Vyčíslíme i konkrétní částky u platu nových zaměstnanců. Posledním návrhem bude nákup dlouhodobého hmotného majetku, např. skladovací police na víno, dodávky typu Pickup, lednice. Tato část bude nejvíce nákladná a také zásadní pro náš podnik.

V každé kapitole vlastních návrhů ztvárníme možnosti změn obrázky, kde jasně uvidíme změnu anebo novou inovaci. Budeme totiž chtít vidět konkrétní kroky, které je potřeba provést, aby zaváděná služba byla pro naši rodinnou restauraci příležitostí a ne hrozbou. V případě, že by se z ní stala hrozba, máme připravené postupy pro přežití podniku. Nechceme, aby neúspěch inovace ohrozil průběh dosavadního chodu restaurace anebo jinak ovlivnil její pověst a dobré jméno u zákazníků.

##### **3.1.1 Nový design**

Logo restaurace se shoduje s názvem i se stylem ve kterém je zařízena. Pro naše účely si ale vytvoříme logo nové. S tímto novým logem a designem budeme pracovat ve všech následujících kapitolách. Nová služba by totiž měla mít značku a vzhled, který zaujme nové zákazníky a osloví i ty stávající. Zapojíme do něj totiž hlavně víno tak, aby lidé

věděli, že rozvážíme v první řadě kvalitní vína. Barvy i jméno ponecháme stejné, aby bylo zjevné, že se jedná o stejný podnik a tedy Mazaný Anděl.

Hlavním symbolem určíme sklenici vína s křídly. Symbolizuje a doplňuje slovo anděl v názvu. Každý si může toto ztvárnění vyložit jinak a po svém. Mojí myšlenkou a zásadní snahou bylo vytvořit logo podobné stávajícímu, ale odlišné vzhledem k zavedení nové služby. Návrh mi přijde atraktivní a zajímavý právě z důvodu neurčitosti. Sklenici vína někdo vnímá jako adekvace anděla a spásy, někdo jako naději, protože sklenice je z půlky plná anebo prázdná. Pro restauraci je rozvoz klíčovým krokem vpřed a to z loga vyzařuje. Název podniku máme v logu též. Zákazník si musí spojit restauraci a tuto novou značku, pokud chceme, aby zachoval loajálnost a objednával z našeho e-shopu.

Návrh nového loga rodinné restaurace Mazaný Anděl vidíme na obrázku.



Obrázek 9 - Nové logo

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.2 Průzkum trhu

V rámci průzkumu trhu je důležité zjistit, jestli je vůbec o inovaci takového rozsahu zájem. V našem případě je změna, kterou navrhujeme, nákladná po stránce finanční, psychické a i fyzické.

Nejlepším nástrojem získávání informací je dotazník. Dotazník jako takový můžeme distribuovat buď v papírové formě, kdy ho předáme přímo zákazníkovi fyzicky v průběhu využití služeb stávajících, tedy v restauraci. Zákazník bude jednat na základě svých zkušeností s podnikem a s momentálním spokojením se službami. Nespokojení zákazníci nám mohou taky pomoci. Pokud napíšete do dotazníku konstruktivní kritiku, která nám odhalí naše slabosti a tím tedy konkrétní slabé stránky ze strany klienta a nakupujícího v našem podniku. Je menší riziko lživých informací.



Nebo se spolehne na internetovou formu, kdy ale musíme počítat s občasnými nepravdivými informacemi. Je totiž větší pravděpodobnost, že lidé uvedou odpověď, která nebude odpovídat pravdě. Také narazíme na respondenty oplývající humorem a tím pádem mařící naši snahu provést průzkum. Jsme si vědomi, že malé procento je tedy nepoužitelné pro naše účely. Možností je i to, že člověk vyplňující náš webový dotazník odpoví s ohledem na zkušenosti v podniku, ale jeho názor se může změnit anebo zapomene, že dotazník vyplňoval a po uskutečnění inovaci ji proto nebude využívat.

Pokud respondent restauraci dlouho nenavštívil, odpoví podle zkušeností z minulosti.

U tištěné podoby na zákazníky působí dotazník jako nucený, i když tomu tak není. Zákazník bude více zvažovat jeho vyplnění, dá si pozor, jestli obsluha nebo personál nekouká na jeho odpovědi. Většina lidí bere takové dotazníky jako soukromé a nechťejí, aby byl přímo znát jejich názor. Proto u dotazníku nevyžadujeme jméno. Postačí pravdivé a upřímné odpovědi.

Protože se snažím podniku vypomoci, co nejvíce, vypracovala jsem návrh dotazníku ve formátu elektronickém. Na něm si můžeme všimnout jednoduchosti a výše jeho vypovídací schopnosti. Nepotřebujeme velké množství nežádoucích otázek a matení respondenta. Kvalitní informace převládají nad jejich kvantitou.

V internetovém dotazníku, který jsme si vytvořili zdarma na stránkách survio, uvádíme tři základní otázky, které nás zajímají. Ptáme se, jak často respondenti navštěvují naši restauraci. Je to klíčová otázka, proto zde máme i možnost jiná, kde může respondent uvést, že podnik ještě nenavštívil. Podle této otázky budeme brát váhu ostatních. U druhé otázky se zajímáme, jestli byl zákazník spokojen se stávajícími službami. Tedy s personálem, pokrmy a nápoji. Zde je také možnost jiná. Je to proto, že necháváme prostor k osobnímu a individuálnímu vyjádření každého respondenta zvlášť. Poslední otázkou se ptáme, jestli by zákazníci ocenili právě naši inovaci. Máme zde možnosti ano, ne a nevím, z důvodu nerozhodnosti. Pro náš průzkum bude lepší, pokud zákazník zanechá neutrální odpověď než lživou kladnou anebo zápornou.

Tato forma dotazníku by byla anonymní. Respondentů by pravděpodobně bylo více než u tištěného. Vyplnění působí více dobrovolně než u vyplňování osobně v podniku a je pohodlnější na odpověď kliknou myší než ji zakroužkovat přímo na papíře. Další faktor je, že internet působí více anonymně a lidé méně zvažují jeho vyplnění a poskytnutí informací.

Vložený obrázek je návrhem elektronického dotazníku ze stránky Survio.com. Jak je uvedeno, obsahuje pouze tři důležité otázky s vysokou vypovídající hodnotou. Barva se shoduje s logem a s celkovou barvou rodinné značky.

**1. Jak často navštěvujete restauraci Mazaný Anděl?\***  
Vyberte jednu nebo více odpovědí

**2. Byli jste spokojeni se službami?\***  
Vyberte jednu nebo více odpovědí

**3. Ocenili byste rozšíření služeb o rozvoz jídla a vína?\***  
Vyberte jednu nebo více odpovědí

**Obrázek 10 - Mazaný Anděl – dotazník**

(Zdroj: <https://www.survio.com/survey/d/P9S8U1G9M9D5S0U6Y>)

### **3.1.3 Marketingová propagace**

Marketingová propagace má pro plánovanou inovaci klíčový charakter. Pokud zákazníci nebudou o službě vědět, nebudou ji ani využívat. Musíme tento krok podložit reklamou na stávajících stránkách, vyvěsit hlavní příspěvek na Facebookovém a Instagramovém účtu, roznést letáky po okolí a postavit ceduli s touto informací před restauraci samotnou. U Mazaného Anděla je Facebook i Instagram aktivní a přidávají příspěvky, které jsou aktuální a zajímavé pro potenciální zákazníky. Jsou to ale jediné dva kanály, které využívají k oslovení okolí. V dnešní době se těmito dvěma sociálními sítěmi pyšní většina podniků. Komunikační kanály tohoto typu mají široký záběr u veřejnosti. U placené reklamy můžeme oslovit klidně tisíce uživatelů. V tomto ohledu bych doporučila uvádět

více informací o jednotlivých akcích a vkládat zajímavější a atraktivnější fotky a obrázky k tématu. Pokud má vystupovat kapela nebo zpěváci samotní, kteří nejsou známí v daném městě, jejich vyfocené obličej na letáku moc zákazníků neosloví. Efektivnější by bylo využití jejich zkušeností a upoutání pozornosti, že vystupovali na různých místech a co vše mají za sebou. Lidé raději čtou o úspěchu, než koukají na cizí obličej. Pokusit se tedy fotky umělců přesunout do pozadí a navnadit klienty a posluchače na styl hudby, zkušenosti a také na sortiment, který při poslechu mohou účastníci akce konzumovat.

Navrhuji zkusit oslovit konkurenty, kteří jsou v nejbližší blízkosti restaurace o spolupráci. Tím mám na mysli, aby propagace byla oboustranná. Náš rodinný podnik vystaví na stolech letáčky s akcemi oslovených klubů a v klubech se mohou rozdávat informační letáky s kontaktem a webovými stránkami Mazaného Anděla.

Na informační tabuli s menu přidáme zprávu o zavedení nového e-shopu a nalákáme tím kupující na naše stránky. Možná někteří vyzkouší novou možnost užít si kvalitní produkty doma jen ze zvědavosti. Když klient objednává poprvé z jakéhokoliv internetového obchodu, bývá opatrný a skeptický. Musíme klást důraz na každou objednávku a ujistovat tím nové i stávající zákazníky. Chceme, abychom si mohli dovolit u našeho podniku zvýraznit něco, v čem jsme nejlepší. Např. „nejlepší rozvážená kuřecí křídýlka“, „nejkvalitnější jakostní rozvážená vína“. To potom můžeme využít v nových letácích a nabídkových cedulích.

V otázce letáků je jasnou odpovědí upozornění na novou službu jako takovou. Tedy konkrétní jednoduchá informace bez množství zahlcujícího textu. Protože pracujeme pouze s teorií a dosud nevíme, zda by o inovaci byl zájem, použijeme tajemnost a na leták umístíme pouze nápis „Nová služba! Rozvoz vína a teplých jídel“. Ohlasy, které díky tomuto letáku sklídíme, mohou být velmi užitečné pro realizaci nové změny ve struktuře podniku. Zvolíme opět nádech růžové. V pozadí letáku vidíme interiér restaurace Mazaný Anděl. Pro efekt a upozornění na nápis toto pozadí rozmažeme do ztracena tak, aby se dal nadále poznat, ale nestrhával pozornost. V dolní části letáku je umístěn název restaurace. Vprostřed je zvoleno naše nové logo služby. Je to proto, že v lidech, kteří rodinný podnik již znají anebo ho navštěvují, nejspíše vyvolá zmatenou reakci. Na internetových stránkách budou zjišťovat informace o změnách v tomto podniku a budou se při další návštěvě ptát, jestli mají správné domněnky o rozšiřování služeb. To je náš záměr. Chceme vzbudit zájem co největšího počtu potenciálních i stávajících klientů.

Leták, který budeme vyvěšovat na sociálních sítích a rozdávat po okolí, by mohl vypadat takto:



Obrázek 11 - Leták Mazaný Anděl

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Marketing podniku směřujeme tak, aby získal co největší počet nových klientů. K tomu se váže i kvalitní práce, personál a produkty. Snažíme se docílit co nejvíce spokojených a loajálních konzumentů, kteří restauraci doporučí dál a předají tím většímu procentu lidí kladné recenze a zážitky. Podnik může vynaložit finanční částku odpovídající rozsahu záměru. Pokud zaplatí Facebookovou reklamu, reklamu na Instagramu, u konkurence, na cedulích a veřejných místech v centru Brna a okolí můžeme určit výdaje okolo padesáti tisíc korun. V postupu času se výdaje mohou zvětšovat. Nemohou však překročit příjmy z nové inovace. Pokud by se tak stalo, inovace není úspěšná a následujícím krokem musí být zrušení služby, vypovězení pracovních smluv zaměstnanců a přetvoření restaurace zpátky do původní podoby.

Podnik má již teď dobrou pověst a solidní základnu loajálních zákazníků, proto by samotné rozšíření povědomí o nové službě nemělo způsobit negativní dopad na chod podniku a na okolní mínění.

### 3.1.4 Internetové změny

Internetovými změnami máme na mysli vylepšení webových stránek a také zavedení funkční záložky a odkazů pro účely inovace rozvozu. Nejhlavnějším krokem bude, aby stránky byly více atraktivní a přehledné. Pro zákazníka je důležité, že hned na úvodní stránce uvidí, kde si může sortiment prohlédnout a bude vědět, co nabízíme. Chceme tedy k hlavní nabídce přidat odkaz na e-shop, kde si klienti budou moci vybrat z nabídky vín a teplého jídla. Také musíme zvýraznit možnost rozvozu až k nim domů.

První, co nás zaujme a přivítá je foto baru, tedy výběr alkoholu, který restaurace Mazaný Anděl nabízí. Nemyslím si, že by tento obrázek byl vhodný a reprezentační. Mým doporučením je na každou záložku, kterou na webu máme (Úvod, O nás, Nabídka, Denní menu, Galerie, Kontakt) vložit jiný obrázek a tím propracovat celkový vzhled stránek.

V pravém horním rohu si všimneme záložek s odkazem na Instagram, Facebook a Zomato. Nad nimi je nefunkční tlačítko se změnou jazyku. Tlačítko by se mělo buď odstranit anebo zprovoznit. To by znamenalo vytvořit stránky i v angličtině nebo jiném jazyce a přeložit jejich obsah. Zahraniční zákazníci by tuto možnost určitě rádi uvítali.

Úvod jako takový nám neřekne vlastně vůbec nic. Na této záložce mají být vyvěšené všechny nadcházející akce a nově přidaná data. Vhodně zvolené je pásmo z galerie fotek. Můžeme se podívat na nově zrekonstruovaný interiér, což navozuje atmosféru čestnosti. Znamená to, že se majitelé ani personál nemají za co stydět a jsou hrdí na svoji práci. Negativním faktorem je neaktuálnost informací a malá pozornost maličkostem. Vidíme totiž odkaz na Denní menu, u kterého je nadpis „Levný oběd denně“, což nemusí u všech zákazníků vyvolat ten nejlepší dojem. Může jevit známku nekvality a levného sortimentu při přípravě jídel. Pozměnila bych výběr slov, např. „Teplý oběd pro každého, každý den“. Slovy pro každého myslíme, že si jej může dovolit jak člověk s nižšími příjmy, tak i úspěšný podnikatel. Přidáním odkazu na Galerii z akcí by úvodní stránka nevypadala prázdně, navrhovala bych i přidat přímé vyskakovací okna na sociální sítě, kde by se návštěvník dozvěděl o pořádaných akcích anebo slevách a ochutnávkách v restauraci. Posledními přidanými daty budou e-shop a rozvoz s kontakty na odpovědné lidi.

Jako další změnu bych navrhla rozšířit záložku „O nás“. Přidala bych rok založení, čímž by se vytvořila v zákazníkovi představa o dlouholetosti, tradici a rodinné značce. Dále se měl na těchto stránkách objevit fakt, že restaurace je rodinný podnik. Optické prodloužení

tohoto popisku by mělo pomoci k lepšímu vzhledu webových stránek a také k příjemnějšímu pocitu pro ty, kteří web navštěvují.

V sekci Kontakty zjistíme adresu, telefonní číslo, otevírací dobu, společnost vlastníci podnik a po kliknutí na odkaz si vyřídíme elektronickou rezervaci míst u stolu. Zařízení telefonní linky pro rozvoz je hlavní změnou v této části inovace. Zde se bude nacházet kontakt na zaměstnance řídící oddělení rozvozu. Musí být čitelně odlišen kontakt do restaurace na rezervace a na rozvoz, kde se bude rovnou objednávat zboží, nebo zjišťovat informace o zboží a nové službě.

Na obrázku jsou znázorněny inovace a úpravy v designu webu. Přidané záložky jsou odděleny od restaurace pro přehlednost. Máme změněný i slogan s levnými obědy. Vpravo nové logo služby a upozornění, že je již v provozu. Boky jsou věnované přepínání v pásu fotografií z Galerie.



Obrázek 12 - Mazaný Anděl – web

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.5 Struktura podniku

Restaurace byla nedávno nově zrekonstruovaná. Tím pádem interiér je velmi moderní a není potřeba velké designové změny. Jediné co se bude muset změnit a přestavět jsou prostory, kde budeme skladovat suroviny pro naši inovaci a samozřejmě potřebujeme

místnost s optimálními podmínkami pro skladování vín. Nezbytností je vlhkost a správné uskladnění tak, aby se do vína nedostal vzduch a nenarušil tak strukturu a kvalitu zboží. Kuchyně v Mazaném Andělovi je ideálním prostorem pro tento krok. Je situovaná hned za barem, proto není problém pro zaměstnance, který přijede pro objednávku zboží vyzvednout, vynést do auta a odvézt. Tuto část restaurace se dá využít jako skladovacích prostor a její úprava není časově ani finančně náročná. Kapacita v současné situaci není naplněna, proto je navýšení činnosti v kuchyni a zvětšení skladovacích prostor reálné. Finanční prostředky potřebné na přerozdělení jsou orientačně stanoveny na sto tisíc korun.

Personální struktura potřebuje silnou podporu. Potřebujeme najít schopné a loajální zaměstnance, kteří pokryjí rozvoz a také komunikaci s lidmi na telefonní lince. Telefonní linka bude zřízena u některého z operátorů a bude ji mít na starost zodpovědný pracovník. Jeho úkolem je vyřizování hovorů a podávání adekvátních informací volajícím klientům a předávání objednávek do kuchyně anebo kurýrovi. Měsíčně určíme plat tak, aby odpovídal platovým třídám a zákonu, zároveň chceme nalákat nového pracovníka. Musí být tedy alespoň z malého procenta navýšený kvůli atraktivnosti pro potenciální uchazeče o toto místo. Nástupní plat pro zaměstnance u nové pozice určíme na dvacet pět tisíc hrubého, přidáme benefity v podobě odměn, pokud zaměstnanec bude schopen plně a kvalitně plnit svoji práci. U zákazníků hlídáme pozitivní ohlasy a zkušenosti s telefonní linkou.

Kurýry zaměstnáme ze začátku jen dva. Nevíme, do jaké míry se nová služba uchytí, ale chceme zákazníkům poskytnout rychlou dopravu zboží. Kurýři budou mít k dispozici dvě dodávky, které si ukážeme v další části. Myslíme ekonomicky a logicky. V jedné dodávce by kurýři nemohli pokrýt nápor zákazníků. Kdyby byl zaměstnaný pouze jeden kurýr mohl by být problém ve vyřizování objednávek na rozdílných místech po Brně a okolí. Garantovaný čas na dodání bývá standardních 60 minut. Ty budou platit i pro naše dva kurýry. Nedodrží-li z jakýchkoliv důvodů určený čas, čekající zákazník obdrží jako omluvu voucher na deseti procentní slevu na další nákup. Kompenzujeme tím čas klientů a nedodržení slib. Tato forma omluvy za nedodržení smluvních podmínek zároveň podněcuje další nákup, což je pro podnik výhodné, i když za zboží nedostane plnou cenu uvedenou na e-shopu.

V personální struktuře musíme změnit i vizáž zaměstnanců. Vzhledem k novému logu stanovíme i nová pracovní trička pro ženy i pro muže. Nebudou se odlišovat barevně, pouze střihem.

Ženská i pánská verze pracovního trika je v bílé barvě, doplněna tmavě růžovými nápisy s pobídkou k objednavce a logem. Jejich cena se pohybuje okolo 700kč. Záleží na materiálu a kvalitě popisku. Na obrázcích je zpracován vzhled pracovních úborů pro muže a ženy z Mazaného Anděla.



**Obrázek 13 - Pracovní úbor – muž**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

U pracovních úborů mužů a žen si pouze pozměníme tvar trika. U trik pro muže budeme preferovat větší velikosti, aby se personálu lépe pracovalo a také lépe manipulovalo se zbožím a vším sortimentem z e-shopu. U žen můžeme zvolit velikosti přesně na míru podle postavy. Obě pohlaví mají za úkol reprezentovat podnik a vytvářet tak pocit, že rodinná firma si vede za jakýchkoliv situací dobře a nemá finanční problémy. Proto jsme zvolili pro úbory u nové služby bílou barvu. Bílá barva působí vznešeněji a elegantněji než stávající černá. Vzhledem k rekonstrukci interiéru, kde se změnily prostory na více ponuré, by bílá celkově opticky prosvětliła oblast v podniku. Také prosvítající bílé mozaiky na tmavé stěně by tvořily krásnou kontrast k těmto novým pracovním úborům pro muže a ženy.





**Obrázek 14 - Pracovní úbor – žena**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.1.6 Pořízení dlouhodobého majetku**

Mazaný Anděl pro svoji inovaci bude muset nakoupit nový dlouhodobý majetek a zařadit ho do své činnosti a majetku podniku. První majetek, který bychom měli pořídit je funkční a kvalitní skladovací polička na víno. Tu umístíme přímo do restaurace, aby byla viditelná a zaujala strávníky v restauraci. Okolo ní můžeme umístit vizitky a reklamu od dodavatele vín. Zakládáme si na designu. U výběru poličky na něj budeme klást důraz, důležitá je i její funkce

Jelikož je pro náš podnik důležitá celková image a vzhled. Chceme tedy, aby vše do sebe krásně zapadalo, proto ke dřevu použitému na barovém stole a ostatních policích na sklo a alkohol vybereme podobný materiál, který bude ladit s celou stěnou a dotvoří bar. Vybrali jsme konkrétní stojan na víno z obchodu Obi. Je schopný pojmout 6 lahví vína. Jeho cena je stanovena na 239kč. Musíme vybrat nejlepší jakostní vína od dodavatele a vystavit je v tomto dřevěném stojanu. Vína budou mít reprezentativní charakter pro odborníky ale také pro příležitostného konzumenta vína, který si rád připlatí za dobré produkty. Nebudeme u těchto lahví uvádět cenu. Pokud bude zájem o koupi celé lahve anebo více lahví, sdělíme cenu zájemci samotnému. Cena u vystaveného kvalitního zboží by mohla působit lacině a zhatit celé naše snažení o profesionální distribuci ke konečnému konzumentovi.

Konkrétní návrh stojanu:



**Obrázek 15 -Stojan na víno**

(Zdroj: <https://www.obi.cz/police-a-regalove-police/obi-dreveny-regal-na-vino-pro-6-lahvi/p/4885356>)

Pro uskladnění většího množství vín umístíme do našeho nového skladovacího prostoru v kuchyni vinotéku. Do té naskládáme všechny sortiment, který jsme schopni rozvážet zákazníkům. Dáváme pozor na oddělení vín v restauraci a rozvážených vín. Hledáme velkokapacitní skladovací vinotéku, do které se vleze co největší množství lahví. Musí mít ideální podmínky a vyvážené parametry. Dobrou volbou je podle mě vinotéka značky Liebherr. Pojme 200 lahví o objemu 0,75litru, má všechny potřebné atributy a vyvážený design. Můžeme ji pořídit z obchodu Mall za 40 990kč. Dostaneme k ní navíc 3 roky bezplatného servisu. Zde je náhled této vinotéky:



**Obrázek 16 - Vinotéka**

(Zdroj: <https://www.mall.cz/vinoteky-vitriny/liebherr-wkr-4211>)

Náklady na skladování vína se vyšplhají přibližně k padesáti tisícům korun. Záleží na způsobu platby a způsobu dodání do podniku.

Pro zvýšení a dotažení image k dokonalosti pořídíme speciální zátky na rozlévané a ochutnávkové víno, které budou v našem motivu, tedy anděl. Pořizovat je budeme z obchodu Novaline za 205kč za kus.



**Obrázek 17 - Zátka anděl**

(Zdroj: <https://www.novaline.cz/zatka-na-lahev-vina-andel-13-5cm&search=and%25C4%259B1>)

Do kuchyně pro nárůst kapacity nakoupíme nové lednice a mrazicí boxy. Při nárůstu počtu uvařených jídel za den nám stoupají i spotřebované zásoby. Náš rodinný podnik si zakládá na čerstvosti, proto není potřeba více než dvou lednic a tří mrazicích boxů. Uskladňovat zde budeme pouze suroviny, které potřebují chlad anebo takové, které nenakupujeme moc často a jsou tedy méně spotřební než jiné a nevyplatí se jejich častý a opakovaný nákup. Snažíme se na trhu vybrat kvalitní bílé zboží tak, aby vyhovovalo našim požadavkům a splňovalo funkci. Potřebujeme i dobré designové provedení, které bude sedět do interiéru. Mrazicí boxy potřebujeme dva z důvodu rozdělení odlišných potravin. Vybrali jsme mrazicí box z obchodu Gastro web shop. Zabývají se dodáváním kvalitního zboží a spotřebičů právě do pohostinských podniků. Značka boxu je MAXIMA a má objem sto devadesát dva litrů.

Lednici jsme vybrali též speciálně do gastronomie. Tentokrát z obchodu Getsro. Stejně jako vinotéka je od značky Liebherr. Tato lednice nás vyjde na 138 999kč.

V případě spotřebičů vybíráme raději kvalitnější produkty s cenou přijatelnou rozpočtu.

Celkově nás tedy investice bude stát okolo dvou set tisíc korun.



**Obrázek 18 - Mrazicí box a lednice**

(Zdroj: <https://www.gastrowebshop.eu/cz/products/chlazení/chladicí-a-mrazicí-skrin/> ,  
<https://www.getsro.cz/prodej-liebherr-lednice>)

Největší investicí a nákupem se stane pořízení dvou dodávek určených pro rozvoz. Budou obsluhovány kurýry. Pro naše účely nám postačí vozy typu Pickup. Jejich cena se pohybuje okolo tři sta padesáti tisíc korun za jeden vůz. Celková cena za oba vozy se vyšplhá na v průměru sedm set padesát tisíc korun. Je to tedy největší výdaj, který musíme vynaložit pro inovaci rozvozu. Dodávky ale chceme kupovat nové a ne ojeté. Potřebujeme, aby nám sloužily co nejdéle a v případě negativního výsledku se daly prodat za alespoň polovinu jejich kupní ceny.

Naším cílem je tedy zaujmout kolemjdoucí okolo dodávky rozvážející zboží z Mazaného Anděla a zároveň se nevzdalovat od nastaveného designu a využít nově vytvořené logo. Polep aut a dodávek se na trhu pohybuje cenově okolo 1400kč. Zahrneme do této části investice i cenu za polep.

U dodávky je důležité mít logo v dostatečně velkém formátu, nezahlcovat potenciální zákazníky přehnaným množstvím textu a využít všech možností designu. V našem případě si ukážeme, jak by taková dodávka mohla vypadat v reálném světě. Použijeme nové logo, novou barvu-bílou a polepíme boční stranu dodávky velkým polepem se skleničkou vína, křídly a nápisem Mazaný Anděl, který by měl vyvolat zájem stávajících i nových zákazníků, konzumentů a fanoušků rodinného podniku.



**Obrázek 19 - Dodávka**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková investice do rozvozu vín a teplého jídla z hlediska dopravy a samotného rozvážení, což je nejpodstatnější část inovace, nás vyjde v přepočtu na osm set padesát tisíc korun.

Do dodávky navíc potřebujeme pořídit nové plastové přepravní boxy na víno. Při přepravě bychom mohli bez ochrany lahve poškodit anebo úplně rozbít, proto je tato koupě nutná. Cena se pohybuje okolo dvou set korun. Je možnost vybrat si různé barvy, typy a velikosti. Nebudeme uvádět názorný příklad, záleží přímo na pracovnících a s čím se jim bude nejlépe rozvážet náš sortiment.

### **3.2 Přínos návrhů**

Nejkladnější stránkou mnou navržených změn je omlazení a modernizace loga Mazaný Anděl. Mým hlavním záměrem a zadaným úkolem od majitelů podniku bylo navrhnout i proveditelné změny okrajově v oblasti marketingu a v komunikaci s okolím. Podnik již dlouho stagnuje v této oblasti a celkově v designu, proto mám dojem, že se dají tyto teoretické nápady provést i v reálném provozu a vyzkoušet jejich účinnost. Všechny mnou uvedené designové návrhy jsou originální a rodinný podnik je může vzít za své.

U průzkumu trhu se ptáme na zásadní otázky. Ty mohou pomoci i bez zavedení nové inovace. Pokud by podnik neprovedl změny a nezačal s rozvozem teplého jídla a kvalitních vín, může i tak využít obsahovou stránku dotazníku a zjistit, jak si stojí v pohledu nových i stávajících zákazníků. Leták jako takový je skvělý na upoutání pozornosti nových zákazníků. Jeho design, který jsem navrhla, může podnik využít pro zviditelnění se a prohloubení povědomí o sobě.

V rozboru internetových stránek jsem prozkoumala a zmapovala všechny podstatné chyby, které je potřeba eliminovat a vyhnout se tak zbytečným nepříjemnostem. V očích majitelů má tato část bakalářské práce největší váhu. Po diskuzi jsme dospěli k závěru, že stránky jsou vzhledově v pořádku, ale funkčně a uživatelsky pro zákazníka, který hledá informace, nepřehledné a zbytečně složité na pochopení. Budou tedy provádět úpravy.

Také nákup nového dlouhodobého majetku je přínosem. V dosavadní době má restaurace sice nový interiér ale z hlediska vybavení a potřeb pro zaměstnance je vybaven pořád stejně jako před rekonstrukcí. Vložené obrázky i zdroje pro nákup jsou jednou z nejlepších variant z uživatelských zkušeností a vyhovují našemu záměru a to vybrat nejlepší výrobek v poměru ceny a výkonu.

Uvedené kalkulace jsou reálné a podložené cenami na internetových i kamenných obchodech, kde se jednotlivé zboží může pořídit.

Dodávka je nejvíc reprezentativním majetkem, proto je v této práci obsažena. Pro podnik by bylo vhodné ji mít v majetku i bez zavedení inovací. Měla by mít pouze informační charakter pro veřejnost. Více lidí by se o podniku dozvědělo. Pro účely bez inovace bych doporučila polepit alespoň osobní auto.

Celkové přínosy pro podnik Mazaný Anděl jsou tedy konkrétní nápady, které mohou využít pro své podnikání. V praxi se dají zrealizovat alespoň menší kroky tak, aby podnik nepodstupoval výrazné strukturální úpravy. Může pouze vylepšit a zmodernizovat svoji image a tím získat nové zákazníky.

Z pohledu majitelů jsou tyto přínosy velmi důležité a jsou za ně vděční. Po vytvoření finančního zázemí budou uvažovat o změnách navržených v této práci.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo stanovení rozvoje v malém rodinném podniku. Zadání je splněno v podobě inovace rozvozu teplého jídla a kvalitních lahvových vín. Zaměřili jsme se na teorii této problematiky, doložili si data k inovaci výpočty a navrhli jsme konkrétní, detailní a reálné návrhy na změny a kroky v případě změny ve struktuře a provozu podniku.

V teoretické části jsem uvedla jednotlivé kapitoly zabývající se tématem rodinného podnikání. Jsou zde zpracovány potřebné prameny z odborných knih, které dokládají obsahovou část tohoto úseku mé bakalářské práce. Navazuje na část praktickou.

Druhou část jsem věnovala zpracování praktické stránky tématu. Nachází se v ní výpočty podložené teorií z první části, které jsou vyjmuty z reálných listin a výkazů restaurace.

Poslední částí je část návrhová. V té jsem navrhla potřebné kroky a také designové změny pro podnik, které mi přijdou zásadní a důležité.

Jsem ráda, že jsem si toto téma vybrala. Získávání i zpracovávání dat mě velmi bavilo především z hlediska sebezdokonalování a pomoci rodinnému podniku Mazaný Anděl.

Doufám, že mé podněty a koncepty pozitivně ovlivní fungování podniku a zvýší povědomí veřejnosti o této úžasné restauraci.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- (3) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- (4) KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO, 2008. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- (5) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (6) CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7.
- (7) GOEL, Sanjay, Pietro MAZZOLA, Phillip H. PHAN, Torsten M. PIEPER a Ramona K. ZACHARY, 2012. Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*. **3**(2), 54-65.
- (8) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- (9) People Skills: Change Management Tools—Lewin's Change Model, 2001. *Interfaces* [online]. **31**(4), 71-73 [cit. 2018-11-21]. DOI: 10.1287/inte.31.4.71.9674. ISSN 0092-2102 Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz:>.
- (10) BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.
- (11) ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ, 2011. *Management: základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-083-4.
- (12) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a Helena CHLÁDKOVÁ, 2016. *Management: distanční studijní opora*. Brno: Brno International Business School. ISBN 978-80-87255-71-1.
- (13) LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.
- (14) *O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*, 2018. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.
- (15) RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance. ISBN 978-80-247-1386-1.
- (16) KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN, 2016. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-26-2.
- (17) KALOUDA, František, 2008. *Základy podnikových financí*. Brno: Václav Klemm. ISBN 978-80-904083-0-2.



- (18) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

#### Ostatní zdroje

- (2) Zákon 47/2002 Sb., 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Česká republika: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26693/26792/296441/priloha001.pdf>
- (19) *Mazaný Anděl* [online], 2013. Brno: SHOPEA CZ [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <http://www.mazanyandel.cz/>
- (20) Survio, c2012-2019. *Survio.com* [online]. Brno [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.survio.com/survey/d/P9S8U1G9M9D5S0U6Y>
- (21) OBI, 2013. In: *OBI.cz* [online]. Česká republika: OBI CZ [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.ob.cz/>
- (22) MALL, c2000-2019. In: *MALL.CZ* [online]. Česká republika: Internet mail [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/>
- (23) NOVAline, c2019. In: *NOVAline, s.r.o* [online]. Česká republika: NOVAline, s.r.o [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.novaline.cz/index.php>
- (24) Gastro webshop, c2019. In: *GastroWebshop.eu* [online]. Maďarsko: Groteszk Kreatív Társulat [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.gastrowebshop.eu/cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Cyklus rodinného podniku .....	14
Obrázek 2 - Kontrolní cyklus .....	20
Obrázek 3 - Porterova analýza pěti sil.....	22
Obrázek 4 - Logo Mazaný Anděl.....	29
Obrázek 5 - Struktura společnosti ARAO.....	30
Obrázek 6 - Struktura rozpětí řízení .....	32
Obrázek 7 - Kontrolní cyklus - Mazaný Anděl .....	33
Obrázek 8 - Porterova analýza pěti sil - Mazaný Anděl .....	37
Obrázek 9 - Nové logo .....	47
Obrázek 10 - Mazaný Anděl – dotazník .....	49
Obrázek 11 - Leták Mazaný Anděl .....	51
Obrázek 12 - Mazaný Anděl – web .....	53
Obrázek 13 - Pracovní úbor – muž .....	55
Obrázek 14 - Pracovní úbor – žena .....	56
Obrázek 15 -Stojan na víno.....	57
Obrázek 16 - Vinotéka.....	57
Obrázek 17 - Zátka anděl.....	58
Obrázek 18 - Mrazicí box a lednice.....	59
Obrázek 19 - Dodávka .....	60

## **SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1 - Doporučované metody a nástroje pro aplikaci procesního přístupu ..</b>	<b>16</b>
<b>Tabulka 2 - Matice SWOT .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabulka 3 - Okamžitá likvidita.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabulka 4 - Pohotovlá likvidita .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabulka 5 - Běžná likvidita .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabulka 6 - ROA .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabulka 7 - ROE .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabulka 8 - ROS .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabulka 9 - Celková zadluženost.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 10 - Úrokové krytí.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 11 - SWOT analýza Mazaný Anděl.....</b>	<b>44</b>

## **SEZNAM ROVNIC**

<b>Rovnice 1 - Rovnice rodinného podnikání.....</b>	<b>14</b>
<b>Rovnice 2 - Okamžitá likvidita .....</b>	<b>23</b>
<b>Rovnice 3 - Pohotová likvidita .....</b>	<b>23</b>
<b>Rovnice 4 - Běžná likvidita.....</b>	<b>24</b>
<b>Rovnice 6 - Rentabilita vlastního kapitálu .....</b>	<b>24</b>
<b>Rovnice 7 - Rentabilita tržeb .....</b>	<b>25</b>
<b>Rovnice 8 - Celková zadluženost .....</b>	<b>26</b>
<b>Rovnice 9 - Úrokové krytí .....</b>	<b>26</b>
<b>Rovnice 10 - Bankrotní model IN95 .....</b>	<b>26</b>
<b>Rovnice 11 - IN95 Mazaný Anděl – 2015.....</b>	<b>42</b>
<b>Rovnice 12 - IN95 Mazaný Anděl – 2016.....</b>	<b>42</b>
<b>Rovnice 13 - IN95 Mazaný Anděl – 2017 .....</b>	<b>43</b>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha 1 : Rozvaha pro rok 2015 .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 2015 .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha 3: Rozvaha pro rok 2016 .....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty 2016 .....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha 5: Rozvaha pro rok 2017 .....</b>	<b>VII</b>
<b>Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty 2017 .....</b>	<b>VIII</b>

# ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2015

Název a sídlo účetní jednotky

ARAO s.r.o.

IČ

Gajdošova 12  
Brno  
615 00

6 0 7 3 6 9 3 3

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	4 308	449	3 859	3 595
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	1 989	449	1 540	1 612
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	1 989	449	1 540	1 612
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	2 319	0	2 319	1 983
C. I.	Zásoby	008	76	0	76	56
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 567	0	1 567	1 339
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	676	0	676	588
D. I.	Časové rozlišení	012	0	0	0	0
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období		Stav v minulém účet. období	
			5		6	
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013	3 859		3 595	
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	014	-3 470		-3 433	
A. I.	Základní kapitál	015	100		100	
A. II.	Kapitálové fondy	016	0		0	
A. III.	Fondy ze zisku	017	0		0	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-3 533		-2 608	
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	019	-37		-925	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku -/-	020	0		0	
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	021	6 929		6 228	
B. I.	Rezervy	022	0		0	
B. II.	Dlouhodobé závazky	023	0		0	
B. III.	Krátkodobé závazky	024	6 929		6 228	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	025	0		0	
C. I.	Časové rozlišení	026	400		800	

Sestaveno dne: 23.3.2016

Právní forma účetní jednotky: 112 spol. s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách

Podpisový záznam:

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

ARAO s.r.o.

Gajdošova 12

Brno

615 00

IČ

6 0 7 3 6 9 3 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 920	2 333
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 221	1 933
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	699	400
II.	Výkony	04	4 043	3 662
B.	Výkonová spotřeba	05	3 790	3 814
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	952	248
C.	Osobní náklady	07	815	829
D.	Daně a poplatky	08	47	67
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	180	307
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	109	109
H.	Ostatní provozní náklady	14	2	1
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	17	17	-847

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	5	1
O.	Ostatní finanční náklady	29	59	79
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	32	-54	-78
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	34	-37	-925
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.)	40	-37	-925
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	41	-37	-925

Sestaveno dne: 23.3.2016

Právní forma účetní jednotky: 112 spol. s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách

Podpisový záznam:



# ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

IČO
6 0 7 3 6 9 3 3

Název a sídlo účetní jednotky  
ARAO s.r.o.

Gajdošova 12  
Brno  
615 00

a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>001</b>	<b>2 771</b>	<b>520</b>	<b>2 251</b>	<b>3 859</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>003</b>	<b>1 989</b>	<b>520</b>	<b>1 469</b>	<b>1 540</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	1 989	520	1 469	1 540
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>007</b>	<b>782</b>	<b>0</b>	<b>782</b>	<b>2 319</b>
C.I.	Zásoby	008	91	0	91	76
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>009</b>	<b>347</b>	<b>0</b>	<b>347</b>	<b>1 567</b>
1.	Dlouhodobé pohledávky	010	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	011	347	0	347	1 567
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	012				
C.IV.	Peněžní prostředky	013	344	0	344	676
D.	Časové rozlišení aktiv	014	0	0	0	0
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. Období		Stav v minulém účet. Období	
			5		6	
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>015</b>	<b>2 251</b>		<b>3 859</b>	
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>016</b>	<b>-3 668</b>		<b>-3 470</b>	
A.I.	Základní kapitál	017	100		100	
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	018	0		0	
A.III.	Fondy ze zisku	019	0		0	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	020	-3 572		-3 533	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	021	-196		-37	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	022	0		0	
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>023</b>	<b>5 919</b>		<b>6 929</b>	
B.	Rezervy	024	0		0	
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>025</b>	<b>5 919</b>		<b>6 929</b>	
C.I.	Dlouhodobé závazky	026	0		0	
C.II.	Krátkodobé závazky	027	5 919		6 929	
D.	Časové rozlišení pasiv	028	0		400	

Sestaveno dne: 21.3.2017

Právní forma účetní jednotky: 112 spol. s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách

Podpisový záznam:

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

IČO
6 0 7 3 6 9 3 3

Název a sídlo účetní jednotky

ARAO s.r.o.

Gajdošova 12  
Brno

615 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 354	4 043
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 702	2 920
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	6 964	6 011
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2 374	2 221
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	2 592	1 995
3.	Služby	06	1 998	1 795
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	1 126	815
D. 1.	Mzdové náklady	10	889	652
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	237	163
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	237	163
2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	180	180
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	180	180
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	180	180
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	109	109
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
3.	Jiné provozní výnosy	23	109	109
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	60	49
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	58	
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29	2	49
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-165	17



# ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
6 0 7 3 6 9 3 3

Název a sídlo účetní jednotky

ARAO s.r.o.

Gajdošova 12

Brno

615 00

Sestaveno dne: 24.3.2018

Právní forma účetní jednotky: 112 spol. s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách

a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	3 181	596	2 585	2 251
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	2 127	596	1 531	1 469
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	2 127	596	1 531	1 469
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	1 054	0	1 054	782
C.I.	Zásoby	38	122	0	122	91
C.II.	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>46</b>	161	0	161	347
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	57	161	0	161	347
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	68	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	71	771	0	771	344
D.	Časové rozlišení aktiv	74	0	0	0	0
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. Období 5		Stav v minulém účet. Období 6	
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	2 585		2 251	
A.	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	-3 839		-3 668	
A.I.	Základní kapitál	03	100		100	
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	07	0		0	
A.III.	Fondy ze zisku	15	0		0	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-3 768		-3 572	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	22	-171		-196	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	23	0		0	
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>24</b>	6 424		5 919	
B.	Rezervy	25	0		0	
C.	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>30</b>	6 424		5 919	
C.I.	Dlouhodobé závazky	31	0		0	
C.II.	Krátkodobé závazky	46	6 424		5 919	
D.	Časové rozlišení pasiv	64	0		0	

Podpisový záznam:



# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
6 0 7 3 6 9 3 3

Název a sídlo účetní jednotky

ARAO s.r.o.

Gajdošova 12

Brno

615 00

Sestaveno dne: 24.3.2018

Právní forma účetní jednotky: 112 spol. s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 445	5 354
II.	Tržby za prodej zboží	02	3 587	2 702
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	7 646	6 964
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2 322	2 374
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	3 466	2 592
3.	Služby	06	1 858	1 998
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	1 363	1 126
D. 1.	Mzdové náklady	10	1 053	889
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	310	237
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	310	237
2.2.	Ostatní náklady	13	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	185	180
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	185	180
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	185	180
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	109	109
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	109	109
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	57	60
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	46	58
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	11	2
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-110	-165

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	18	19
K.	Ostatní finanční náklady	47	79	50
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-61	-31
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-171	-196
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-171	-196
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-171	-196
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	9 159	8 184

Podpisový záznam: